

## **Abschlussbericht und Empfehlungen**

**des Sonderausschusses zur Überprüfung von Normen und Standards**

**Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau in Brandenburg**

Berichterstatterin: Abgeordnete Tina Fischer

Beschlussempfehlung:

Der Landtag nimmt den Bericht zur Kenntnis.

Datum des Eingangs: 22.06.2007 / Ausgegeben: 25.06.2007

**"Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen."**

**Albert Einstein**

# **Band I            Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau in Brandenburg Bericht des Sonderausschusses zur Überprüfung von Normen und Standards**

## **Inhaltsverzeichnis**

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.      | Ziele und zentrale Empfehlungen .....                                 | 8  |
| 2.      | Allgemeines/Einführung.....   | 14 |
| 2.1     | Rahmenbedingungen, Aufgabe und Zielsetzung des Sonderausschusses..... | 14 |
| 2.2     | Ablauf und Arbeitsweise.....  | 17 |
| 3.      | Schwerpunkte der Ausschussarbeit .....                                | 18 |
| 3.1     | Aufgabenkritik.....   | 18 |
| 3.1.1   | Ausgangslage.....   | 18 |
| 3.1.2   | Handlungsbedarf.....  | 19 |
| 3.1.3   | Beschluss.....  | 20 |
| 3.1.4   | Stand der Umsetzung .....   | 20 |
| 3.2     | Messung und Senkung der Bürokratiekosten.....                         | 21 |
| 3.2.1   | Ausgangslage.....   | 21 |
| 3.2.2   | Handlungsbedarf.....  | 22 |
| 3.2.2.1 | Die Messung der Bürokratiekosten (Informationskosten).....            | 22 |
| 3.2.2.2 | Die Reduzierung der Bürokratiekosten (Informationskosten).....        | 23 |
| 3.2.3   | Beschluss.....  | 23 |
| 3.2.4   | Stand der Umsetzung.....  | 24 |
| 3.2.5   | Empfehlungen.....   | 25 |
| 3.3     | E-Government.....   | 26 |
| 3.3.1   | Ausgangslage.....   | 26 |
| 3.3.2   | Handlungsbedarf.....  | 26 |
| 3.3.3   | Beschluss.....  | 27 |
| 3.3.4   | Umsetzung.....  | 28 |
| 3.3.5   | Empfehlungen.....   | 29 |
| 3.4     | EU-Dienstleistungsrichtlinie.....                                     | 29 |
| 3.4.1   | Ausgangslage.....   | 29 |
| 3.4.2   | Handlungsbedarf.....  | 30 |
| 3.4.3   | Empfehlung.....   | 30 |
| 3.5     | Verwaltungsstrukturen.....  | 31 |
| 3.5.1   | Ausgangslage.....   | 31 |
| 3.5.2   | Handlungsbedarf.....  | 31 |
| 3.5.3   | Empfehlungen.....   | 33 |
| 3.6     | Personalmanagement.....   | 34 |
| 3.6.1   | Ausgangslage.....   | 34 |
| 3.6.2   | Handlungsbedarf .....   | 35 |
| 3.6.3   | Beschluss und Empfehlungen.....                                       | 36 |
| 3.7     | Neue Ressourcensteuerung.....   | 37 |
| 3.7.1   | Ausgangslage.....   | 37 |
| 3.7.2   | Handlungsbedarf.....  | 38 |
| 3.7.3   | Empfehlungen.....   | 39 |
| 3.8     | Weitere Empfehlungen.....   | 40 |
| 3.8.1   | Amtssprache.....  | 40 |
| 3.8.2   | Weitere Empfehlungen an Landtag und Landesregierung.....              | 41 |
| 4.      | Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit.....                               | 45 |

**Band II      Anlagenband (s. anliegende CD)****Anlagen:**

1.                    Beschlüsse des Ausschusses
2.                    Aufgabenkatalog der Landesverwaltung
3.                    Anzahl und Inhalte der Sitzungen
4.                    Abschlussbericht der Firma EIM zur "Quick-Scan-Untersuchung der Gesetze und Rechtsverordnungen des Landes Brandenburg"
5.                    Wissenschaftliches Gutachten "Potenziale und Umsetzungschancen von eGovernment im Land Brandenburg", Dr. Tino Schuppan, Dr. Gudrun Klee-Kruse, Prof. Dr. Klaus Lenk
6.                    Gutachten "Nachhaltigkeit bei Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung in Brandenburg", Prof. Dr. Werner Jann, Dr. Kai Wegrich, Tobias Bach, Bastian Jantz
7.                    Zwischenbericht und Empfehlungen des Sonderausschusses zur Überprüfung von Normen und Standards "Bürokratieabbau in Brandenburg"

## Abkürzungsverzeichnis

### A

Art. Artikel

### B

BbgBAG Brandenburgisches Bürokratieabbaugesetz

BOA Brandenburger Online Amt

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

### C

ca. circa

CdS Chef der Staatskanzlei des Landes Brandenburg

### D

d. h. das heißt

Ds Drucksache

### E

### F

FRGG Gesetz zu den Grundsätzen der Funktionalreform (Funktionalreformgrundsätzegesetz)

### G

GanS Geld an unsere Schulen

ggf. gegebenenfalls

### H

HVE Hinweise zum Vollzug der Eingriffsregelung

### I

IfG.CC Institute for eGovernment Competence Center

IHK Industrie- und Handelskammer

IT Informationstechnik

### J

Jann Gutachten der Universität Potsdam, erstellt von Prof. Dr. Werner Jann, Dr. Kai Wegrich, Tobias Bach und Bastian Jantz

### K

KLR Kosten-Leistungs-Rechnung

### L

LAS Landesinstitut für Arbeitsschutz

---

|          |   |
|----------|---|
| LHO      | Landeshaushaltsordnung  |
| LOG      | Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung (Landesorganisationsgesetz)   |
| LS       | Landesbetrieb Straßenwesen  |
| <b>M</b> |   |
| MASGF    | Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg   |
| MBSJ     | Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg  |
| MdF      | Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg   |
| MdJ      | Ministerium der Justiz des Landes Brandenburg   |
| MI       | Ministerium des Innern des Landes Brandenburg   |
| Mio.     | Millionen   |
| MIR      | Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung des Landes Brandenburg  |
| MLUV     | Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz   |
| MoSeS    | Modellvorhaben zur Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen   |
| Mrd.     | Milliarden  |
| MW       | Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg   |
| MWFK     | Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg   |
| <b>O</b> |   |
| <b>P</b> |   |
| <b>R</b> |   |
| <b>S</b> |   |
| S.       | Seite   |
| SANS     | Sonderausschuss zur Überprüfung von Normen und Standards  |
| Schuppan | Gutachten des Institute for Electronic Government, c/o Universität Potsdam, erstellt von Dr. Tino Schuppan, Dr. Gudrun Klee-Kruse, Prof. Dr. Klaus Lenk |
| SKM      | Standard-Kosten-Modell  |
| StEG     | Gesetz zur Erprobung der Abweichung von landesrechtlichen Standards in Kommunen des Landes Brandenburg (Standarderprobungsgesetz)                       |
| StK      | Staatskanzlei des Landes Brandenburg  |
| <b>T</b> |   |

**U**

u. a. unter anderem; und andere

u. U. unter Umständen

usw. und so weiter

**V**

VerwModG Gesetz über Ziele und Vorgaben zur Modernisierung der Landesverwaltung (Verwaltungsmodernisierungsgesetz)

vgl. vergleiche

VO Verordnung

**Z**

z. B. zum Beispiel

## 1. Ziele und zentrale Empfehlungen

Brandenburg hat eine der modernsten Verwaltungen Europas. Die Anliegen von Bürgerinnen und Bürgern, Wirtschaft, Vereinen und andere Behörden werden sofort, freundlich, kompetent und wirtschaftlich bearbeitet. Seniorinnen und Senioren in der Uckermark oder der Lausitz können alle Amtsgänge direkt am Dorfganger im mobilen, persönlichen Bürgerservice erledigen – oder bequem per Internet von zu Hause aus. Die gesamte Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung kann jederzeit und überall elektronisch stattfinden. Die Kosten für Unternehmen aus Informationspflichten sind die niedrigsten in Deutschland.

Die Servicestellen der Verwaltung arbeiten eng zusammen, weil sie Probleme von Menschen und Unternehmen wirksam und unbürokratisch lösen wollen. In Brandenburg arbeiten hervorragend aus- und weitergebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Verwaltungsverfahren werden im Gespräch mit Wirtschaft und Bevölkerung ständig verbessert und vereinfacht, Kosten gesenkt und der Nutzen für Bürger und Wirtschaft gesteigert. Die neue Verwaltungskultur jenseits von Bevormundung und überkommenem Zuständigkeitsdenken wirkt sich belebend auf das gesellschaftliche Zusammenleben aus.

Ein Traum, eine Vision? Wahr ist: Diese Beschreibung ist noch eine Zukunftsvorstellung. Sie ist aber realisierbar. Denn Brandenburgs Verwaltung ist besser als ihr Ruf. Ein neues Denken wurde eingeleitet, erste Taten sind vollbracht. Für den weiteren Fortschritt sind Parlament, Regierung und Verwaltung verantwortlich. Dieser Bericht zeigt auf, welche Möglichkeiten und Chancen, aber auch welchen Handlungsbedarf der Sonderausschuss zur Überprüfung von Normen und Standards des Landtags Brandenburg sieht – und was in den nächsten Jahren geschehen sollte, damit die Brandenburger in absehbarer Zeit mit gutem Grund von sich behaupten können, die modernste Verwaltung in Deutschland zu haben.

Voraussetzung für einen leistungsfähigen Staat, der optimale Bedingungen für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung schafft und dem die Bürgerinnen und Bürger Vertrauen entgegenbringen, ist eine moderne Verwaltung.

Bedarf und Instrumente sind bekannt, aber die Umsetzung ist umstritten und die Handlungsbereitschaft begrenzt. Die Erneuerung der öffentlichen Verwaltung, die kritische Überprüfung der geltenden Vorschriften und die Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit staatlichen Handelns sind politische Schlüsselaufgaben, weil sie die alltägliche Umsetzung dessen, was politisch gewollt ist, verbessern.

Der Landtag Brandenburg hat im Sommer 2005 den Sonderausschuss zur Überprüfung von Normen und Standards eingesetzt, um sich der Aufgabenkritik, der Senkung der bürokratischen Belastungen und der Modernisierung der Verwaltung anzunehmen. Er sollte Initiativen ergreifen und aufzeigen, wie Brandenburgs "Bürokratie" zukunftsfähig gestaltet werden kann.

Das Land steht vor großen Herausforderungen. Zurückgehende Ressourcen, demografischer Wandel und zunehmende Ansprüche an Politik und Verwaltung bilden das Spannungsfeld, in dem Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau stattfinden.

Die Verwaltung muss zukünftig schneller, einfacher, kostengünstiger und nicht zuletzt bürgernäher werden. Dazu gilt es, die vielfältigen Chancen zu nutzen, die sich mit neuen Technologien, besserer Qualifikation aller Beteiligten und modernem Management verbinden. Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau sind als Prozesse so komplex wie Politik und Verwaltung selbst. Sie betreffen mehrere Zehntausend Beschäftigte, vor allem jedoch Millionen Bürgerinnen und Bürger sowie Tausende Unternehmen.

Zur Wahrheit gehört auch: Bei diesem umfangreichen und ehrgeizigen Projekt gibt es keinen per se Erfolg versprechenden Weg oder eine Gewissheit darüber, welche Methode zu den angestrebten Ergebnissen führt. Denn die Forderung nach möglichst geringer Regulierung, niedrigen Kosten und flexibler Behandlung durch die Verwaltung ist ebenso verbreitet wie die Erwartung an ein hohes Maß an Rechtssicherheit, Qualität öffentlicher Dienstleistungen und Infrastruktur oder die Forderung nach Gleichbehandlung.

Angesichts dessen gilt es, die richtigen Schwerpunkte zu setzen und eine Bewegung anzustoßen, die zu einem neuen kontinuierlichen Modernisierungsprozess führt. Die Rolle des Parlaments - und damit des Sonderausschusses - besteht nicht darin, konkrete Modernisierungsprojekte umzusetzen. Das ist Aufgabe von Regierung und Verwaltung. Das Parlament kann jedoch im Rahmen seiner Kompetenzen Reformpotenziale ermitteln, Anregungen geben und als Gesetzgeber die rechtlichen Voraussetzungen für eine moderne Verwaltung schaffen.

Zunächst gilt es, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung neu zu definieren und zu organisieren. Dazu müssen Parlament und Regierung die Frage beantworten, für welche Aufgaben der Staat zukünftig noch die Verantwortung übernehmen kann und will.

Der Sonderausschuss fand eine Situation vor, in der niemand in der Lage war, die Aufgaben des Landes vollständig zu beschreiben und zu bewerten. Damit fehlte die Grundlage für eine umfassende Aufgabenkritik. Auf Veranlassung des Sonderausschusses hat die Landesregierung diese Lücke nunmehr geschlossen und sämtliche Aufgaben des Landes systematisch und einheitlich erhoben. Damit steht die Aufgabenkritik am Anfang einer neuen Phase. Durch den Druck abnehmender finanzieller und personeller Ressourcen werden Aufgaben zukünftig in anderem Umfang und vor allem in anderer Form wahrgenommen werden müssen. Im Rahmen einer Verwaltungsstrukturreform müssen sie neu auf leistungsfähige kommunale Einheiten und Landesbehörden verteilt, möglichst elektronisch geleistet oder zumindest unterstützt und durch spezialisierte, hoch qualifizierte und motivierte Beschäftigte erbracht werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Kunden- und Wirkungsorientierung sowie Wirtschaftlichkeit.

Zukünftig wird nicht nur entscheidend sein, wer für eine Aufgabe zuständig ist, sondern wie sie so effizient, schnell, rechtssicher und preiswert wie möglich innerhalb oder außerhalb der Verwaltung erfüllt werden kann.

Aufgabenkritik, E-Government und Prozess- und Optimierung bilden die Grundlage für effiziente und bürgernahe Verwaltungsstrukturen. So sollten unmittelbare Leistungen der Verwaltung für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen grundsätzlich kommunal erbracht werden. Die kommunalen Körperschaften müssen entsprechend leistungsfähig organisiert und ausgestattet sein. Hier können durch Kooperationen und neuartige Organisationsmodelle neue Potenziale erschlossen werden, die hoch qualifizierte Dienstleistungen auch in sehr dezentralen Strukturen ermöglichen. Das gilt für Front- und Backoffice-Strukturen ebenso wie für spezialisierte Serviceagenturen mit besonderem Fachwissen. Diese Strukturen werden weniger hierarchisch sein und dafür mehr "informatisierte Leistungsnetzwerke" bilden. Die Verwaltung wird dadurch besser erreichbar und stellt zugleich bessere Produkte her.

Auch das Land muss sein Rollenverständnis verändern. Es muss sich zukünftig auf eine strategische Steuerung im Sinne einer klaren Leistungs- und Wirkungsorientierung konzentrieren. Auch bei einer Funktionalreform als Teil der Verwaltungsstrukturreform kommt es ebenso auf klare Maßstäbe wie auf deren konsequente Umsetzung unter Einbindung der Kommunen an. So sind Sonderbehörden auf Landesebene aufzulösen und diejenigen Aufgaben zu kommunalisieren, die auch künftig im Rahmen der öffentlichen und kommunalen Daseinsvorsorge zu erbringen sind.

Eine wesentliche Herausforderung besteht aus Sicht des Sonderausschusses darin, Prozesse noch mehr als bisher am Interesse der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft zu orientieren und nicht nur oder in erster Linie das technisch "Machbare" zu realisieren. Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau müssen sich immer daran messen lassen, was für die Nutzer von Verwaltungsdienstleistungen konkret erreicht wird und welche spürbaren Verbesserungen umgesetzt werden. Prozessoptimierung ist sowohl der Schlüssel zu kurzen Bearbeitungsdauern und schnellen Reaktionen der Verwaltung als auch zur Kostensenkung durch eine Verringerung der Zahl der Beteiligten – mit klarer Verantwortung für Ergebnisse und Kundenzufriedenheit. Die größte Herausforderung ist es dabei, die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung zwischen Behörden und deren Organisationseinheiten zu verbessern. Das gilt gerade für die interkommunale Kooperation. Aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger ist es wichtig, Entscheidungen der Verwaltung, ihre Sprache in Schreiben und auf Formularen ebenso wie auf Internetseiten verständlich und freundlich zu gestalten. Ist dies gewährleistet und werden die Verfahren zugleich vereinfacht und beschleunigt, lässt sich vor allem die "gefühlte Bürokratie" in wenigen Jahren deutlich verringern.

Entscheidend für eine besser erreichbare und schnellere Verwaltung wird die konsequente Nutzung der Chancen und Möglichkeiten des E-Government sein – also der Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien. Auch wenn diese Entwicklung nicht neu ist, hat Brandenburg hier noch Nachholbedarf. Dabei geht es nicht nur um die Möglichkeit, Verwaltungsleistungen online anzubieten, sondern um eine weitgehende Neugestaltung der Verwaltung auf Basis elektronischer Prozess- und Datensysteme. Die bisherigen Verfahren und Strukturen der öffentlichen Verwaltung werden dabei grundsätzlich in Frage gestellt und in den nächsten Jahren verändert. Die rasante technologische Entwicklung bietet fortlaufend neue Möglichkeiten, die es zu nutzen, und Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Zu den Chancen gehören ein wesentlich besserer Zugang zu Verwaltungsleistungen, der tendenziell unabhängig von

Zeit (Wann?) und Raum (Wo?) ist. Datenbestände können umfassender genutzt, Prozesse erheblich beschleunigt und die Effizienz verbessert werden. Zugleich müssen die Beschäftigten qualifiziert und spezifische Lösungen für ein Flächenland entwickelt werden, dessen Bevölkerung in der Peripherie schrumpft und insgesamt älter wird.

Eine erfolgreiche Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie mit der Etablierung einheitlicher Ansprechpartner und elektronischer Abwicklung von Verwaltungsleistungen soll als Muster für die weitere Prozessoptimierung im Verhältnis zwischen Verwaltung einerseits und Bürgern und Wirtschaft andererseits dienen. Dazu sind weitere Themen und Kernprozesse zu definieren, für die es einheitliche Ansprechpartner und eine vollständige elektronische Abwicklung geben soll. Die Verfahren, von denen Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen oft oder regelmäßig betroffen sind, müssen nach diesen Prinzipien umgestaltet werden.

Der Sonderausschuss hatte es sich darüber hinaus zur Aufgabe gemacht, die Belastungen zu ermitteln und zu senken, die den einzelnen Betroffenen durch Informationspflichten aus dem Landesrecht entstehen. Brandenburg wurde dadurch bundesweit Vorreiter bei der Durchführung des Quick-Scan und der Anwendung des Standard-Kosten-Modells der Bürokratiekostenmessung. Erstmals in Deutschland konnten die Bürokratiekosten aus allen Gesetzen und Verordnungen eines Bundeslandes ermittelt werden. Dabei wurde deutlich, dass administrative Lasten nur zu geringem Teil auf Landesrecht, sondern vielmehr auf Bundes- und EU-Recht beruhen. Trotzdem muss zukünftig auch in Brandenburg systematisch darauf geachtet werden, dass sich Informationspflichten auf das notwendige Mindestmaß beschränken, die Häufigkeiten niedrig und die Kosten für die Betroffenen gering gehalten werden. Dazu wird ein vereinfachtes Verfahren nach dem Standard-Kosten-Modell eingeführt. Außerdem soll eine weitgehende elektronische Abwicklung der Informationspflichten ermöglicht werden.

Um eine wirkungsorientierte Steuerung zu erreichen, müssen die Ressourcen im Land so verteilt werden, dass sie sich an den erwünschten Leistungen und den damit bezweckten Ergebnissen ausrichten. Dazu sind ein kaufmännisches Rechnungswesen sowie die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung und Produkthaushalten Voraussetzung, aber nicht ausreichend. Entscheidend wird sein, die Steuerung – Haushalts- und Leistungsmanagement, Controlling usw. – so auszugestalten, dass sie die richtigen Anreize für effizientes und wirkungsorientiertes Verwaltungshandeln setzen. Dabei geht es vor allem um ein zeitgemäßes Management – also Führung.

Führung ist auch der entscheidende Faktor für motiviertes und qualifiziertes Personal. Damit steht und fällt die Akzeptanz der Verwaltung, die Erfüllung öffentlicher Aufgaben und die Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft mit der Bürokratie. Bisher wurde das Personalmanagement vernachlässigt. Das ist für eine moderne Verwaltung inakzeptabel.

Notwendig ist eine strategische Personalentwicklung, die individuelle Potenziale nutzt und weiter entwickelt – vor allem aber die Beschäftigten ernst nimmt und motiviert. Die "Lernende Verwaltung" darf kein leerer Begriff sein, sondern muss mit Leben gefüllt und Alltag für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Das gilt ganz besonders für die Führungskräfte als Verantwortliche für die Entwicklung der Verwaltung.

### Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung

- Ein **Kabinettausschuss** könnte eine effektivere Steuerung der Reformprozesse gewährleisten.
- Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau sind **Daueraufgaben**. Landesregierung und Landesverwaltung haben sie auf der Basis ressortübergreifender Zielsetzungen zu koordinieren und effektiver umzusetzen.
- Anhand des vor der Landesverwaltung erstellten Aufgabenkatalogs ist zu überprüfen und politisch zu bewerten, welche Aufgaben der Landesverwaltung verzichtbar sind oder mit niedrigeren Standards erbracht, kommunalisiert oder durch Dritte wahrgenommen und ggf. elektronisch vorgenommen werden können. Die Bemühungen zur **Aufgabenkritik** sind grundsätzlich an den mit den jeweiligen Aufgaben verbundenen **Wirkungszielen** auszurichten.
- Das durch die Landesregierung entwickelte vereinfachte **SKM-Verfahren** soll institutionell in die Gesetzesfolgenabschätzung integriert werden und auch im Einzelfall auf Bitte des Landtages oder seiner Ausschüsse zur Anwendung kommen. Des Weiteren sind die im **Quick-Scan** ermittelten zwanzig größten "Kostentreiber" innerhalb von fünf Jahren bzw. bei deren Novellierung zu überprüfen.
- Der Sonderausschuss fordert die Landesregierung auf, die im Rahmen der Bürokratiekostenmessungen identifizierten **Informationskosten konsequent zu senken**.
- Der Sonderausschuss hält es für dringend erforderlich, die regierungsinterne **Steuerung des E-Government-Prozesses zu verbessern** und entsprechende Strategien effektiver umzusetzen. Gemeinsam mit den Kommunen ist die **E-Government-Strategie** des Landes weiter zu **entwickeln**.
- Die Potenziale des **E-Government** müssen schnellstmöglich weiter ausgeschöpft und zeitnah konkrete Anwendungen für zentrale Dienstleistungen der Landesverwaltung bereitgestellt werden. Bei **allen onlinefähigen** Dienstleistungen ist innerhalb der nächsten fünf Jahre die **elektronische Transaktion** zu ermöglichen.
- Bis Ende März 2008 ist eine **Entscheidung** darüber zu treffen, welche Stelle in Brandenburg die Funktion des **einheitlichen Ansprechpartners** im Sinne der EU-Dienstleistungsrichtlinie wahrnehmen soll. Dabei sind der rechtliche Änderungsbedarf, die notwendigen organisatorischen Maßnahmen und die technologischen Voraussetzungen darzulegen. Die ressortübergreifende Steuerung zur Vorbereitung der Entscheidung und Umsetzung ist auf höchster politischer Ebene zu verankern.

- Die **Optimierung von Kernprozessen** bzw. zentralen Verwaltungsverfahren sollte zu einem ressortübergreifenden Schwerpunkt der Reformbemühungen werden. Dazu könnte eine Einheit "Geschäftsprozessoptimierung" geschaffen werden. Außerdem sind klare Projektziele zur Prozessoptimierung festzulegen und ein stringentes Projektcontrolling einzurichten.
- Bei der Vorbereitung einer **Verwaltungsstrukturreform** und der Entwicklung längerfristiger Perspektiven für Verwaltungsstrukturen ist das Organisationsprinzip der **Trennung in Front- und Backoffice** zu berücksichtigen. Das Frontoffice sollte sowohl als physisches "Bürgerbüro" als auch per Internet erreichbar sein. Der Sonderausschuss empfiehlt, unabhängig von formalen Zuständigkeiten den entsprechenden Zugang soweit wie möglich in den Gemeinden anzusiedeln. Daher ist eine intensivere Kooperation von Land, Landkreisen, Gemeinden und Ämtern notwendig. Es muss geprüft werden, ob und inwieweit das Land die technische Basisstruktur zur Verfügung stellen kann.
- Daneben ist eine weitgehende **Kommunalisierung** aller unmittelbar bürger- und unternehmensbezogenen Aufgaben des Landes anzustreben. Weiterhin ist zu prüfen, ob Weisungsaufgaben in kommunale Selbstverwaltungsaufgaben umgewandelt werden können. Sofern das Land die Aufgabe finanziert, muss es eine Zielvereinbarung für Kosten und Leistungen zwischen Land und Kommunen hinsichtlich der Leistungserfüllung geben.
- Die im Landesbereich verbleibenden Behörden sind soweit wie möglich nach sachlichen Gesichtspunkten **zusammenzufassen**. Die Querschnittsfunktionen aus allen verbleibenden Landesbehörden und -einrichtungen sollten unter Wahrung der Ressourcenverantwortung in einer Serviceeinheit ("shared service") zusammengefasst werden.
- Der Sonderausschuss hält ein modernes **Personalmanagement** für erforderlich. Der Schlüssel zu einer angemessenen Personalausstattung ist die systematische, bedarfsgerechte und auch die Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigende **Qualifizierung**. Die Voraussetzungen für eine effektive **Führung und Führungskräfteentwicklung** sind aus Sicht des Sonderausschusses verbesserungswürdig.
- Der Sonderausschuss regt eine kurzfristige **Reform des öffentlichen Dienstrechts** an, die zu mehr **Flexibilität und Leistungsorientierung** führen soll. Gleichartige Voraussetzungen sollten auch für die tariflich Beschäftigten geschaffen werden. Darüber hinaus sollte die **Einführung eines Vorschlagswesens** geprüft werden.
- Bis zum Haushaltsjahr 2012 sollten ein **doppischer Produkthaushalt** sowie flächendeckend **Leistungsvereinbarungen mit Leistungs- und Wirkungszielen** in Verbindung mit (Global)-Budgets bei Personalobergrenzen eingeführt werden.

## **2. Allgemeines/Einführung**

### **2.1 Rahmenbedingungen, Aufgabe und Zielsetzung des Sonderausschusses**

Verwaltungsmodernisierung ist eine ständige Aufgabe. Insbesondere die finanziellen Rahmenbedingungen zwingen in Brandenburg zum Handeln.

Die finanziellen Ressourcen des Haushalts werden in den Neuen Bundesländern und damit auch in Brandenburg wesentlich von dem degressiven Rückgang der Mittel aus dem Solidarpakt II geprägt. Für Brandenburg ergibt sich daraus und dem Rückgang der EU-Förderung ein erheblicher Einnahmeverlust: Das Volumen des Landeshaushalts wird in 2020 von heute rd. 10 Mrd. Euro auf 7,5 Mrd. Euro schrumpfen. Dem stehen Ausgabensteigerungen, insbesondere durch das Anwachsen der Versorgungskosten der Beamten bei einer angenommenen jährlichen Steigerung von 1 v. H. der individuellen Versorgungsleistungen auf rd. 450 Mio. Euro in 2020, gegenüber. Auch wenn die Nettoneuverschuldung im nächsten Jahrzehnt auf Null heruntergefahren wird, belasten die Zinszahlungen den Haushalt jährlich mit rd. 1 Mrd. Euro. Die derzeitige gute Konjunkturlage und die damit einhergehenden erhöhten Steuereinnahmen lösen das strukturelle Problem des Landeshaushaltes nicht. Es geht also darum, das strukturelle Defizit zu senken und auf eine Netto-Neuverschuldung zu verzichten.

Die dramatische Entwicklung des Haushalts wird begleitet von einer ebenso dramatischen demografischen Entwicklung. Nach der aktuellen Bevölkerungsprognose 2005 bis 2030 und der "kleinräumigen Bevölkerungsschätzung" des Landesamtes für Bauen und Verkehr ist beispielsweise mit einem Rückgang der Zahl der 15- bis 65-jährigen Einwohner im äußeren Entwicklungsraum in einer Größenordnung von 20 bis 25 v. H. zu rechnen. Die Durchschnittseinwohnerzahlen von amtsfreien Gemeinden und Ämtern werden sich im Randbereich des Landes, z. T. aber auch im engeren Verflechtungsraum, reduzieren. Landesweit wird die Zahl der über 65-Jährigen um 59 v. H. zunehmen. Darüber hinaus sind die strukturellen Besonderheiten – die Existenz verhältnismäßig weniger industrieller Kerne, ein großer, überwiegend ländlich geprägter Außenbereich – zu berücksichtigen. Hieraus ergeben sich besondere Anforderungen an die öffentliche Verwaltung.

Die Brandenburger Verwaltung ist zwar besser als ihr Ruf. Im Wettbewerb gilt es aber, die Verwaltung noch dienstleistungsorientierter auszurichten. Denn eine Verwaltung, die dienstleistungsorientiert arbeitet, stellt einen positiven Standortfaktor dar.

### **Einsetzungs- und Fortsetzungsbeschluss**

Die Koalitionsfraktionen der SPD und der CDU beantragten die Einsetzung des Sonderausschusses zur Überprüfung von Normen und Standards am 1. Juni 2005<sup>1</sup>. Mit Beschluss des Landtages Brandenburg vom selben Tag wurde gemäß § 74 Absatz 2 der Geschäftsordnung des Landtages der bundesweit erste Sonderausschuss dieser Art

<sup>1</sup> Drucksache 4/1322

befristet eingesetzt<sup>2</sup>. In der 33. Plenarsitzung am 21. Juni 2006 wurde der Antrag des Präsidiums<sup>3</sup>, die Tätigkeit des Sonderausschusses bis einschließlich 30. Juni 2007 zu verlängern, mehrheitlich beschlossen.

Mit dem Einsetzungsbeschluss wurden dem Sonderausschuss folgende Aufgaben zugewiesen:

"Der Sonderausschuss erhält die Aufgabe, die Landesregierung bei der Aufgabenkritik zu begleiten und eine umfassende sowie aufgabenkritische Bewertung der Vorschriften und Gesetze des Landes Brandenburg durchzuführen. Auf dieser Grundlage sind Empfehlungen für weitere Effizienzsteigerungen der Verwaltung (u. a. Beschleunigung von Genehmigungsverfahren und E-Government) für Optimierung der Aufgabenerfüllung, für Reduzierung von Standards und Normen und damit für Bürokratieabbau vorzulegen, um den Weg zu einer zukunftsweisenden, bürgernahen und wirtschaftliches Handeln unterstützenden Verwaltung aufzuzeigen, damit Investitionshemmnisse abgebaut werden.

Der Sonderausschuss dient zur parlamentarischen Unterstützung und Begleitung der Aufgabenkritik in der Landesregierung und arbeitet eng mit der im Aufbau befindlichen Leitstelle für Bürokratieabbau bei der Staatskanzlei zusammen. Die Ministerien haben dem Ausschuss jeweils einen Ansprechpartner für Bürokratieabbau zu nennen. Sachverständige sollen einbezogen und Hinweise von Bürgern, Kommunen und Verbänden berücksichtigt werden.

Damit kann der Sonderausschuss einen Beitrag sowohl zur Haushaltskonsolidierung als auch zur Verbesserung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Brandenburg leisten."

### **Zusammensetzung und Arbeitsweise**

Gemäß Einsetzungsbeschluss vom 8. Juni 2005<sup>4</sup> setzte sich der Sonderausschuss aus sieben Mitgliedern mit folgender Sitzverteilung zusammen, wobei der Vorsitz bei der Fraktion der SPD lag:

|               |              |
|---------------|--------------|
| SPD           | 2 Mitglieder |
| CDU           | 2 Mitglieder |
| Die Linke.PDS | 2 Mitglieder |
| DVU           | 1 Mitglied   |

Als ordentliche Mitglieder wurden benannt:

Abgeordneter Ralf Christoffers (Die Linke.PDS)  
 Abgeordneter Michael Claus (DVU)  
 Abgeordneter Dieter Dombrowski (CDU)  
 Abgeordnete Tina Fischer (SPD)

<sup>2</sup> Drucksache 4/1322-B

<sup>3</sup> Drucksache 4/3028

<sup>4</sup> Drucksache 4/1322-B

Abgeordnete Saskia Funck (CDU)  
Abgeordnete Margitta Mächtig (Die Linke.PDS)  
Abgeordneter Christoph Schulze (SPD)

Als stellvertretende Mitglieder wurden benannt:

Abgeordneter Thomas Domres (Die Linke.PDS)  
Abgeordneter Ralf Holzschuher (SPD)  
Abgeordneter Heiko Müller (SPD)  
Abgeordneter Dr. Wieland Niekisch (CDU)  
Abgeordneter Marcus Nonninger (DVU)  
Abgeordnete Barbara Richstein (CDU)  
Abgeordneter Stefan Sarrach (Die Linke.PDS)

In der konstituierenden Sitzung des Sonderausschusses am 15. Juni 2005 wurde die Abgeordnete Tina Fischer (SPD) einstimmig zur Vorsitzenden und die Abgeordnete Margitta Mächtig (Die Linke.PDS) einstimmig zur stellvertretenden Vorsitzenden des Ausschusses gewählt.<sup>5</sup> Der Sonderausschuss beschloss darüber hinaus, sieben ständigen Gästen die Möglichkeit zu geben, an den nicht öffentlichen Ausschusssitzungen regelmäßig und ohne Rederecht teilzunehmen.<sup>6</sup>

In seiner Sitzung am 17. August 2005 fasste der Ausschuss einen Grundsatzbeschluss<sup>7</sup>, mit dem er seine konkreten Zielsetzungen, das Verfahren sowie eine nach Ressortzuständigkeiten gegliederte Liste mit Arbeitsschwerpunkten und Projekten festlegte. In dem Beschluss formulierte er folgende Ziele:

- "a) Der Ausschuss verfolgt das übergeordnete Ziel, eine aufgabenkritische Überprüfung der rechtlichen Regelungen des Landes und ihrer Umsetzung auf Notwendigkeit, Effizienz, Stringenz und Transparenz insbesondere hinsichtlich der Wirkung auf die Bürgerinnen und Bürger hin durchzuführen. Dies soll einer Verbesserung der Normqualität und zugleich einem Abbau von entbehrlichen Aufgaben sowie der damit verbundenen Bürokratie und der dadurch entstehenden Kosten des Landes und der Kommunen dienen.
- b) Der Ausschuss strebt an, den Landtag und die Landesregierung in ihren Anstrengungen zu unterstützen, Gesetzesinitiativen auf den Weg zu bringen und "untergesetzliche" Vorschriften zu streichen. Dabei wird sich der Ausschuss mit Normen und Standards befassen, konkrete Ansätze für eine Verringerung der Normendichte vorlegen und eine verbesserte Normenqualität ("better regulation") anstreben.
- c) Darüber hinaus wird als ein weiteres Ziel der Ausschussarbeit angesehen, die Öffentlichkeit an dem Prozess zu beteiligen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung für die Thematik zu sensibilisieren und so ihre besonderen Erfahrungen und Kompetenzen für diesen Prozess nutzbar zu machen."

---

5 Ausschussprotokoll 4/145

6 Ausschussprotokoll 4/145

7 4. Beschluss vom 17. August 2005

## 2.2 Ablauf und Arbeitsweise

Der Sonderausschuss hat seine Aufgabe von vornherein als die eines Motors für den gesamten Prozess der Entbürokratisierung verstanden. Er ist dabei von einem weiten Begriffsverständnis von Entbürokratisierung ausgegangen, das die folgenden Ebenen umfasst<sup>8</sup>:

1. weniger Staat = Aufgabenebene,
2. weniger Vorschriften/geringere Ziele bzw. Standards = politische Regulierungsebene,
3. bessere Vorschriften bei unveränderter Zielsetzung = administrative Regulierungsebene,
4. bessere Umsetzung der Regulierungen = intra- und interorganisatorische Abläufe/Vollzug.

Im ersten Jahr seiner Tätigkeit stand die Reduzierung von Standards und Vorschriften sowie die Verbesserung von Normen, also Ziff. 2 und 3 der vorstehenden Aufzählung, im Fokus der Tätigkeit des Sonderausschusses.

Hierzu verständigte sich der Sonderausschuss auf ein zweiphasiges Arbeitsprogramm: Bis Dezember 2005 fasste er konkrete Beschlüsse zu den einzelnen Geschäftsbereichen der Landesregierung. Bis Juni 2006 wurde die Umsetzung dieser Beschlüsse überprüft und Empfehlungen für das weitere Vorgehen ausgesprochen.

In der Plenarsitzung am 17. Mai 2006 wurde dem Sonderausschuss die federführende Beratung des Entwurfs eines 1. Gesetzes zum Abbau von bürokratischen Hemmnissen im Land Brandenburg (1. BbgBAG) zugewiesen.

Im Übrigen wird zu den Schwerpunkten der Tätigkeit des Sonderausschusses in seinem ersten Jahr auf den Zwischenbericht<sup>9</sup> verwiesen.

Im zweiten Jahr seiner Tätigkeit hat sich der Sonderausschuss intensiv mit der Vereinfachung und Modernisierung von Verwaltungsverfahren, insbesondere an der Schnittstelle zu Bürgern und Unternehmen, auseinandergesetzt.

Entsprechend dem Einsetzungsbeschluss des Landtages verstand sich der Sonderausschuss nicht nur als Begleiter, sondern auch als Impulsgeber dieser Prozesse. Daher hat er die Umsetzung entsprechender Beschlüsse der Landesregierung, ihre stringente Abstimmung sowie den konsequenten Vollzug relevanter Teilstrategien thematisiert. Notwendig erschien dem Ausschuss die konzeptionelle Verknüpfung der Reformaktivitäten wie Aufgabenkritik, E-Government, Verwaltungsstrukturmaßnahmen und Personalmanagement.

Insgesamt absolvierte der Sonderausschuss in der Zeit vom 15. Juni 2005 bis 20. Juni 2007 28 Sitzungen, davon fünf eintägige Klausursitzungen und zwei Anhörungen sowie eine Informationsreise im Dezember 2005 nach Wien und München und eine Informati-

---

<sup>8</sup> vgl. auch Jann, Abschnitt 1

<sup>9</sup> Drucksache 4/3060 (siehe Band II)

onsreise im April 2007 nach Dresden. Er initiierte einen Workshop zur "Bürokratiekostenmessung" am 5. Dezember 2005 in der Staatskanzlei, einen weiteren Workshop zur Durchführung eines "Quick-Scan" der Gesetze und Verordnungen des Landes Brandenburg am 10. April 2006 bei der IHK Potsdam und war Mitveranstalter der Tagung "Informationskostenmessung als Instrument des Bürokratieabbaus" am 20. September 2006 in der Staatskanzlei.

In der Plenarsitzung am 6. Juni 2007 wurde dem Sonderausschuss die federführende Beratung des Entwurfs eines Gesetzes zur Änderung des Standarderprobungsgesetzes<sup>10</sup> zugewiesen. Kernstück des Gesetzentwurfes des Sonderausschusses sind zwei Möglichkeiten der erprobungsweisen Übertragung von Zuständigkeiten, die Übertragung durch öffentlich-rechtliche Vereinbarung und die Übertragung auf Antrag durch Entscheidung der Genehmigungsbehörde, d. h. auch und gerade für die Fälle, in denen eine Vereinbarung nicht erreichbar ist. Der Zweck der Experimentierklausel, neue Formen der Aufgabenerledigung für einen begrenzten Zeitraum zu erproben, bleibt unverändert bestehen.

Der Sonderausschuss fasste insgesamt 28 Beschlüsse (siehe Anlage).

### **3.                    Schwerpunkte der Ausschussarbeit**

#### **3.1                   Aufgabenkritik**

##### **3.1.1                Ausgangslage**

Die Reduzierung von staatlichen Aufgaben dient den Bürgern und der Wirtschaft und erfolgt im Interesse der Verwaltung, da aufgabenkritische Prozesse auch zur Vermeidung von Arbeitsverdichtungen für die Beschäftigten initiiert werden. Aufgabenkritik und Aufgabenreduzierung sind keine Allheilmittel. Sie dienen dazu, den Staat auf seine Kernaufgaben zurück zu führen.

Der Ausschuss befasste sich in seiner Sitzung am 18. Oktober 2006 mit dem Bericht des Ministers der Finanzen vom August 2006 über die Ergebnisse der Aufgabenkritik gem. § 2 Abs. 6 VerwModG<sup>11</sup>.

Der Sonderausschuss hat die Bemühungen der Landesregierung bei der Aufgabenkritik und Verwaltungsmodernisierung anerkannt, ist allerdings der Ansicht, dass diese noch nicht ausreichend sind. So bestimmt das VerwModG, dass sämtliche Aufgaben der Landesverwaltung ständig zu überprüfen sind, ob ihre Wahrnehmung durch das Land notwendig ist (Zweckkritik) und ob sie zweckmäßiger und wirtschaftlicher (ggf. durch Dritte) erfolgen kann (Vollzugskritik). Allerdings findet eine systematische, umfassende und an klaren, überprüfbaren Zielen orientierte Aufgabenkritik in der Landesregierung bisher nur eingeschränkt statt. Auch bei Ausgliederungen, also der Aufgabenübertragung bzw. -wahrnehmung an bzw. durch Dritte (außerhalb des staatlichen Verantwortungsbereichs) wurde nur teilweise dem Gesetz entsprochen.

---

10 Drucksache 4/4587

11 Drucksache 4/3410

### **3.1.2 Handlungsbedarf**

Bei der Aufgabenkritik besteht nach Auffassung des Ausschusses weiterhin Handlungsbedarf. Im Mittelpunkt stehen dabei für den Ausschuss Prozessstrukturierungen und -optimierungen: Neben den weiter zu stellenden Fragen von Zweck- und Vollzugskritik bzw. Verlagerung staatlicher Aufgaben z. B. auf den kommunalen Bereich wird zu prüfen sein, wie Prozesse strukturiert bzw. optimiert werden können, um mit effizientem und bürgernahem Verwaltungshandeln bei zurückgehenden Personalzahlen mindestens gleiche, vielleicht aber sogar bessere Wirkungen für die Gesellschaft zu erzielen.

Notwendig für einen neuen, qualitativ veränderten Anlauf zur Aufgabenkritik war zunächst die Erstellung eines Aufgabenkataloges der Landesverwaltung. Auf dessen Basis muss die Aufgabenwahrnehmung politisch, d. h. im Hinblick auf die mit ihrer Erledigung angestrebten bzw. erzielten Wirkungen betrachtet werden. Der Ausschuss hat sich für eine wirkungsorientierte Aufgabenkritik ausgesprochen: Zukünftig muss gefragt werden, welche Wirkungen zu erwarten sind, wenn entsprechendes Verwaltungshandeln entfällt, auf einer anderen Ebene oder auf eine andere Art und Weise durchgeführt wird.

Die Haushaltssituation zwingt zu weiteren Konsolidierungsmaßnahmen - auch im Personalbereich. Gegenüber der Aufgabenkritik befindet sich die Personalbedarfsplanung in einem fortgeschrittenen Stadium. Jetzt liegt der vom Ausschuss erbetene Aufgabenkatalog der Landesverwaltung vor, welcher die Möglichkeit bietet, eine an sachlichen Maßstäben orientierte Aufgabenkritik vorzunehmen, die nicht von Konsolidierungs- bzw. Bewahrungsdebatten überlagert wird.

Bei der Aufgabenkritik sind auch die Möglichkeiten des E-Government zu berücksichtigen. Denn daraus kann sich die Frage ergeben, ob eine Aufgabe in ihrer Gänze noch von der Landesverwaltung durchgeführt werden muss oder ob andere Träger bestimmte Aufgaben- oder Prozessteile und darauf bezogene Steuerungsfunktionen wahrnehmen.

Weiter erfordert der Umfang der vorzunehmenden Prozessoptimierungen aus Sicht des Sonderausschusses eine angemessene Projektorganisation. Das in den Ressorts vorhandene Wissen aus den Projekten der Verwaltungsmodernisierung, des Quick-Scan und der Erarbeitung des vereinfachten SKM-Verfahrens sollte hierzu genutzt werden. Dazu sollte eine ressortübergreifende und ggf. die kommunale Ebene einbeziehende Projektgruppe gegründet werden. Damit könnte eine Transformation gleich bleibender Schemata in ressortspezifische Prozesse erreicht werden.

### **3.1.3 Beschluss**

Der Sonderausschuss bat die Landesregierung mit dem 20. Beschluss, die Umsetzung des VerwModG, insbesondere die allgemeine Aufgabenkritik, zu intensivieren und als Grundlage zur Fortsetzung der Aufgabenzweck- und –vollzugskritik einen mit einheitlichen Kriterien und Methoden erhobenen Aufgabenkatalog der Landesverwaltung vorzulegen.

### **3.1.4 Stand der Umsetzung**

In Umsetzung des 20. Beschlusses des Sonderausschusses erstellte die Landesregierung zunächst das "Konzept zur wirkungsorientierten Aufgabenkritik in der Brandenburgischen Landesverwaltung 2007".

Mit Schreiben vom 12. Juni 2007 übersandte die Landesregierung dem Landtag den Aufgabenkatalog. Mit dem unter Federführung des Ministeriums der Finanzen erstellten Aufgabenkatalog kann nun, um dem gesetzlichen Auftrag der §§ 5 bis 7 LOG besser entsprechen zu können, die Diskussion über die Aufgabenbestände landesweit nach einheitlichen Methoden erfolgen und die Aufgabenwahrnehmung vor allem im Hinblick auf die mit ihrer Erledigung angestrebten bzw. erzielten Wirkungen betrachtet werden. Eine speziell konzipierte Datenbank bietet die Möglichkeit für die Ressorts, über ein Modul eigene Auswertungen zu tätigen. Damit kann eine Transparenz geschaffen werden, die es den einzelnen Ressorts ermöglicht, sich untereinander zu vergleichen.

Mit dem Aufgabenkatalog steht jetzt erstmals eine solide Informationsgrundlage zur Ausgangsbasis eines aufgabenkritischen Prozesses innerhalb der Landesverwaltung zur Verfügung. Der Katalog ist die Grundlage für die Beantwortung der Frage, welche Aufgaben zukünftig

- wegfallen oder
- mit niedrigeren Standards erfüllt,
- kommunalisiert (siehe dazu unter 3.5 ff.) oder
- durch Dritte wahrgenommen,
- vereinfacht,
- effizienter gestaltet und
- elektronisch erbracht (siehe dazu unter 3.3 ff.)

werden können.

Möglich werden mit Hilfe des Aufgabenkatalogs zudem Aussagen über

- die Steuerungsfähigkeit des Aufgabenumfanges.
- die Ressourcenvoraussetzungen.
- die Modulation der Aufgabenwahrnehmung: z. B. Veränderung von Arbeitsschritten durch Wegfall, Übertragung auf andere Verwaltungsträger oder Ausgliederung.
- ressortinternes und externes Benchmarking.

### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung**

- Der von der Landesverwaltung erstellte Aufgabenkatalog sollte als Basis für die weiteren Entbürokratisierungsbemühungen von Parlament, Regierung und Verwaltung dienen. Er ist elektronisch zu veröffentlichen und durch die Landesregierung umfassend auszuwerten. Dabei ist zu überprüfen und politisch zu bewerten, welche Aufgaben der Landesverwaltung verzichtbar sind oder mit

niedrigeren Standards erbracht, kommunalisiert oder durch Dritte wahrgenommen und ggf. elektronisch erbracht werden können. Über den Fortgang der Prüfung und deren Ergebnisse ist dem Landtag jährlich Bericht zu erstatten. Der Aufgabenkatalog ist regelmäßig durch die Ressorts fortzuschreiben.

- Die Bemühungen zur Aufgabenkritik sind grundsätzlich an den mit den jeweiligen Aufgaben verbundenen Wirkungszielen auszurichten. Zu jeder Aufgabe ist eindeutig und für außenstehende Dritte nachvollziehbar zu definieren, welche Wirkungen bei den verschiedenen Adressaten erreicht werden sollen. Sodann ist zu prüfen, wie die entsprechende Effektivität verbessert und Aufgabenerfüllung vereinfacht und wirtschaftlicher gestaltet werden kann.
- Es muss eine ressortübergreifende Einheit "Geschäftsprozessoptimierung" geschaffen werden. Dazu sind klare Projektziele zur Prozessoptimierung festzulegen und ein stringentes Projektcontrolling einzurichten.

## **3.2 Messung und Senkung der Bürokratiekosten**

### **3.2.1 Ausgangslage**

Um zukünftig zielgerichtet die durch Normen für Bürgerinnen und Bürger sowie Wirtschaft und Verwaltung entstehenden finanziellen Belastungen senken zu können, widmete sich der Ausschuss intensiv dem Bereich der Bürokratiekostenmessung. Dabei wurde das seit dem Jahr 2003 in den Niederlanden angewandte Standard-Kosten-Modell (SKM) genutzt.

Bislang wurden in den Normsetzungsverfahren die den Normadressaten erwachsenden finanziellen Belastungen nicht bzw. nur unvollständig beleuchtet. Entscheidender Ansatz des SKM ist, dass die Kosten der Informations- und Berichtspflichten, die sich aus gesetzlichen Regelungen ergeben und einen entsprechenden Aufwand für Unternehmen und Verwaltung mit sich bringen (administrative Lasten), gemessen werden.

Der Landtag Brandenburg führte bereits im Frühjahr 2006 als erstes Parlament in Deutschland eine Quick-Scan-Untersuchung zur Belastung der Wirtschaft und der Verwaltung mit Informationskosten aufgrund der Landesnormen durch<sup>12</sup>.

Auf gemeinsame Initiative der Staatskanzlei und des Sonderausschusses beteiligte sich das Land Brandenburg an Pilotprojekten zur SKM-Bürokratiekostenermittlung länderübergreifender (Bauordnungen) wie auch landesinterner Natur (Landesweiterbildungs-/Bildungsfreistellungsrecht und Wasserrecht). Angeregt durch die Quick-Scan-Untersuchung des Landtages hat das Land Brandenburg unter Federführung des MW eine Bürokratiekostenmessung bei Existenzgründungen vorgenommen. Hier wurde erstmals in Deutschland ein SKM-Projekt zu einer Lebenslage durchgeführt.

---

<sup>12</sup> vgl. Abschlussbericht des Untersuchungsbüros EIM zur Quick-Scan-Untersuchung der Gesetze und Rechtsverordnungen des Landes Brandenburg

### **3.2.2 Handlungsbedarf**

Der Quick-Scan und die SKM-Projekte zeigten, dass die Belastung mit Bürokratiekosten für die Wirtschaft vor allem von EU- und Bundesrecht ausgeht. Der in Brandenburg als erstem Bundesland durchgeführte Quick-Scan ergab, dass von den 1 327 Gesetzen und Verordnungen des Landes nur ein geringer Anteil – nämlich 148 Normen – Informationspflichten für Wirtschaft und Verwaltung enthalten.

Nach Auffassung des Sonderausschusses besteht hierzu dennoch Handlungsbedarf. Über die Mess- bzw. Schätzverfahren geraten die Komplexität von Regelungen, also die konkrete Ausgestaltung von Regulierung mit bestimmten Standards, und der dadurch bei den Normadressaten verursachte Aufwand ins Blickfeld. Der Sonderausschuss teilt die Auffassung der Landesregierung, dass der Quick-Scan ein Einstiegsinstrument für den Bürokratieabbau war. Er diene dem Normgeber als Entscheidungsgrundlage, welcher Regelungsbereich einer intensiveren Betrachtung zu unterziehen ist. Wesentlich war, dass Gesetz- und Verordnungsgeber Kenntnis über die Verteilung der Bürokratiekosten entlang einzelner Gesetzgebungsbereiche erlangten und eine Rangliste über die Kosten einzelner Gesetze erhielten.

Äußerst wichtig ist dem Ausschuss die Einbindung der Normadressaten in das Verfahren zur SKM-Ermittlung, da hier bereits während der Normsetzung – z. B. in Workshops – das Wissen von Experten und Fachverbänden genutzt werden kann, um Aufwand und Erforderlichkeit der jeweiligen Maßnahme beurteilen zu können. Diese Schaffung von Transparenz bei der laufenden Normgebung stellt für den Ausschuss einen der wesentlichen Vorteile von SKM-Ermittlungen dar.

Auch der Quick-Scan zeigte, dass bei der Verwaltungsmodernisierung eine reine Konzentration auf die Normgebung nicht zielführend ist. Vielmehr muss ein Prozessansatz gewählt werden, der den Vollzug bürokratischer Regelungen in den Mittelpunkt stellt. Damit besteht die Möglichkeit, Verfahren auch unter den bestehenden, überwiegend bundesgesetzlich bestimmten Regelungen zu optimieren, denn die (Vollzugs-) Verantwortung liegt beim Land.

#### **3.2.2.1 Die Messung der Bürokratiekosten (Informationskosten)**

Ein Quick-Scan konnte nach den in Brandenburg gewonnenen Erfahrungen zwar relativ kostengünstig für das gesamte Landesrecht durchgeführt werden; er legt aber nur grob die Rechtsgebiete offen, in denen ein Großteil der Bürokratiekosten anfällt.

Die SKM-Messung wiederum identifiziert verlässlicher und detaillierter die Kosten der einzelnen Informationspflichten; allerdings ist eine SKM-Messung, wie sie in Brandenburg zum Weiterbildungsrecht oder der Landesbauordnung durchgeführt worden ist, mit Blick auf die erzielbaren Kostenreduzierungen zu aufwändig, um auf das gesamte Landesrecht übertragen zu werden.

Dem Sonderausschuss stellte sich daher die Frage, wie diese Mess- und Schätzverfahren weiterentwickelt bzw. vereinfacht werden können, um Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau auf Landesebene optimal zu unterstützen und in einem

möglichst aufwandsarmen und von der Verwaltung selbst zu leistenden Verfahren zu verwertbaren Ergebnissen zu gelangen. Ziel des Methodentransfers in die Verwaltung sollte es sein, den Aufwand für eine SKM-Anwendung auf die potenziell kostenintensiven Informationspflichten zu konzentrieren. Der bereits durchgeführte Quick-Scan ermöglicht es dabei, diejenigen Regelungen auszuwählen, die ca. 80 % der gesamten Bürokratiekosten ausmachen.

### **3.2.2.2 Die Reduzierung der Bürokratiekosten (Informationskosten)**

Die Stellungnahme der Landesregierung zum Quick-Scan<sup>13</sup> zeigte erste konkrete Reduzierungen von Informationskosten bzw. Prozessoptimierungen in der Landesverwaltung.

Der Minister für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz stellte dem Ausschuss in dessen Sitzung am 20. Dezember 2006 geplante Reduzierungsmöglichkeiten bei der Novellierung des Wassergesetzes infolge der auf Initiative des Ausschusses durchgeführten Gesetzesfolgenabschätzung dar<sup>14</sup>:

Wesentliche Veränderungen sollen bei der Katasterpflicht für Anlagen mit wassergefährdenden Stoffen vorgenommen werden: Bislang müssen alle Betreiber von Anlagen ab einer bestimmten Gefährdungsstufe ein Kataster führen, wovon 1 446 Unternehmen betroffen sind und Informationskosten in Höhe von ca. 570.000 Euro anfallen. Zukünftig sollen diese nur noch im Einzelfall vorgenommen werden - hierdurch können Brandenburger Unternehmen Kosten bis zu 500.000 Euro sparen. Die Überwachung von Abwassereinleitungen und die Genehmigung von Anlagen in und an Gewässern sollen ebenfalls vereinfacht werden.

### **3.2.3 Beschluss**

Der Sonderausschuss hatte mit dem 22. Beschluss die Landesregierung gebeten, ihm mitzuteilen, wann und wie die aufgezeigten Reduzierungsmöglichkeiten nach dem Quick-Scan konkret umgesetzt werden sollen, sowie aufzuzeigen, bei welchen weiteren Informationspflichten eine vereinfachte Abwicklung realisiert und bis wann welche Prozesse optimiert werden sollen.

Weiter hatte der Sonderausschuss die Landesregierung gebeten, ein vereinfachtes Messverfahren einzuführen, welches bei der Schaffung und Novellierung von Gesetzen und Verordnungen eingesetzt werden könne, wobei die im jeweiligen Regelungsbereich gültigen Verwaltungsvorschriften mit einzubeziehen seien.

---

13 Drucksache 4/3990

14 siehe Ausschussprotokoll 4/419

### 3.2.4 Stand der Umsetzung

Dem 22. Beschluss des Sonderausschusses folgend, schafft die Landesregierung nunmehr im Quick-Scan ermittelte kostenträchtige Informationspflichten ("Kostentreiber") ab bzw. reduziert diese zum Teil erheblich<sup>15</sup>:

- Bei der aktuellen Novellierung des Brandenburgischen Straßengesetzes wird das MIR alle Normen einer Gesetzesfolgenabschätzung unterziehen. In dem vom Quick-Scan als "Kostentreiber" Nr. 1 identifizierten Fall der Sondernutzungsregelung ist an eine Erweiterung des Ermessensspielraumes gedacht, um dem Einzelfall besser Rechnung zu tragen. Zudem plant das MIR, eine Ermittlung der Informationskosten durchzuführen, sofern sich andere Bundesländer hieran beteiligen.
- Auf Basis des Quick-Scan hat das MW zur Brandenburgischen Förderabgabeverordnung ("Kostentreiber" Nr. 2) entschieden, dass künftig für alle förderabgabepflichtigen Unternehmen eine jährliche Meldefrist - statt bisher vierteljährlich - bestehen soll.
- Aus Anlass des Ergebnisses des Quick-Scan wird das MLUV die in § 2 der Brandenburgischen Güteprüfungsverordnung festgelegte Informationspflicht (Nr. 3) aufheben.
- MASGF beabsichtigt, die Brandenburgische Schadensanzeige-Verordnung (Nr. 4) aufzuheben. Dies wird nicht zum Entfallen von Informationskosten führen, da die Unfallanzeige auch durch das Bundesrecht vorgeschrieben ist.
- Die im Quick-Scan als kostentreibend identifizierten Informationspflichten der landesrechtlichen Verordnung zur Durchführung des Tierzuchtgesetzes (Nr. 5) werden vom MLUV aufgehoben.
- Das MWFK wird die aus dem Brandenburgischen Denkmalschutzgesetz resultierenden Informationspflichten (Nr. 6) einer vertieften SKM-Informationskostenermittlung zu unterziehen.
- Angeregt durch die Quick-Scan-Untersuchung nahm das MW eine Bürokratiekostenmessung bei Existenzgründungen vor. Der Bericht<sup>16</sup> weist aus, dass die Kosten für die Informationspflichten insgesamt als gering einzustufen seien. Als organisatorisch mittelfristige Ideallösung wird die Etablierung einheitlicher Ansprechpartner empfohlen, um die Service- und Kundenorientierung weiter zu erhöhen und Zeiten und Kosten für Unternehmer weiter zu senken.

Dem 22. Beschluss des Sonderausschusses folgend, weist die Landesregierung zum Bereich der Maßnahmen zur Prozessoptimierung auf folgende Vorhaben hin:

- Projekt des MLUV zur Beschleunigung von immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren für Anlagen. Hierbei handelt es sich um eine Informationspflicht des Bundesrechts, die von den Ländern vollzogen wird.
- Projekt des MLUV zur Vereinfachung des Vollzuges der naturschutzrechtlichen Eingriffsregelung. Es sollen durch Vereinfachung der Verfahrensanfor-

<sup>15</sup> vgl. Bericht der Landesregierung vom 11. Juni 2007, Ds 4/4690

<sup>16</sup> "Bürokratiekostenmessung bei Existenzgründungen, Land Brandenburg – Ministerium für Wirtschaft", Abschlussbericht Juni 2007, Rambøll Management

derungen für Vorhaben mit geringen Eingriffen in Natur und Landschaft Entlastungseffekte für Vorhabensträger erzielt werden. Die entsprechende Überarbeitung der HVE soll im II. Quartal 2007 abgeschlossen werden.

- Einführung des elektronischen Nachweisverfahrens für gefährliche Abfälle durch die Sonderabfallgesellschaft Brandenburg/Berlin mbH (SBB).
- Errichtung des zentralen Mahngerichts Berlin-Brandenburg. Erhebliche Beschleunigung durch das automatisierte Mahnverfahren.
- Einführung der elektronischen Registerführung.
- Einführung des elektronischen Grundbuchs: Alle 25 Grundbuchstandorte sind auf das Grundbuchverfahren SolumSTAR umgestellt. Ein Datenaustausch mit den Liegenschaftskatastern findet statt.
- E-Government-Leitprojekt "elektronisches Baugenehmigungsverfahren" des MIR.

In Umsetzung des 22. Beschlusses des Sonderausschusses hat die Staatskanzlei weiterhin ein Verfahren zur vereinfachten SKM-Ermittlung entwickelt. Dieses soll dazu dienen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis im Vergleich zur bisherigen SKM-Messung zu verbessern, die Einbeziehung externer Normadressaten in den Prozess der SKM-Ermittlung sowie die Prozesssteuerung durch die Verwaltung sicherzustellen. Nach Darstellung der Landesregierung kann der Aufwand zur Ermittlung der Informationskosten durch das vereinfachte Verfahren um ca. 50 v. H. reduziert werden.

Über die systematische Konzentration der SKM-Ermittlung auf die kostentreibendsten Regelungen, die Durchführung von Expertenworkshops zur Vermeidung unnötiger Informationskosten sowie eine deutliche Verschlankung des SKM-Verfahrensablaufs soll eine Verfahrensvereinfachung erreicht werden.

### **3.2.5 Empfehlungen**

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung**

- Das durch die Landesregierung entwickelte vereinfachte SKM-Verfahren soll institutionell in die Gesetzesfolgenabschätzung integriert werden, so dass ein wirkungsvoller Einsatz bei der Schaffung und Novellierung von potenziell kostenintensiven Normen gewährleistet ist. Es soll auch im Einzelfall auf Bitte des Landtages oder seiner Ausschüsse zur Anwendung kommen. Des Weiteren sind die im Quick-Scan ermittelten zwanzig größten "Kostentreiber" innerhalb von fünf Jahren bzw. bei deren Novellierung zu überprüfen. Der Landtag ist über die Ergebnisse schriftlich zu unterrichten.
- Der Sonderausschuss fordert die Landesregierung auf, die im Rahmen der SKM-Verfahren identifizierten Informationskosten konsequent zu senken. Dazu sind die Zahl der Informationspflichten aus dem Landesrecht und die entsprechenden Häufigkeiten bei der Erbringung dieser Pflichten zu verringern. Außerdem ist zu prüfen, inwieweit administrative Lasten (Informationspflichten) durch den zielgerichteten Einsatz von E-Government-Lösungen zu vermindern sind.
- Um den Einsatz des vereinfachten SKM-Verfahrens effektiv zu gestalten und die Akzeptanz in der Landesverwaltung zu stärken, sind entsprechende Fort-

bildungs- und Informationsveranstaltungen für die damit betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen. Darüber hinaus soll die Landesregierung die Bemühungen zur Bürokratiekostenreduzierung auf EU- und Bundesebene, insbesondere durch Initiativen im Bundesrat nutzen und verstärken, um so zur Senkung der Belastungen auch in Brandenburg beizutragen.

### **3.3 E-Government**

#### **3.3.1 Ausgangslage**

Eine moderne Verwaltung muss ihre geschäftlichen Prozesse zunehmend mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien abwickeln (Transaktion). Es geht nicht mehr lediglich um die Bereitstellung von Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Zudem fordert die EU-Dienstleistungsrichtlinie die Mitgliedsstaaten auf, bis Ende 2009 sicherzustellen, dass die Aufnahme oder die Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit problemlos aus der Ferne und elektronisch abgewickelt werden können. Ausgangsbasis hierfür muss eine Daten- und Prozessorganisation sein, die zugleich effizientere Strukturen der Erbringung öffentlicher Leistung ermöglicht. Wesentliche E-Government-Potenziale lassen sich nur durch die Etablierung kooperativer Leistungsstrukturen heben, die jedoch den gewachsenen institutionellen Rahmen sprengen können<sup>17</sup>.

Die beschriebenen Rahmenbedingungen können im Übrigen dazu führen, dass die Verwaltung ihre Leistungen nicht mehr in der bisherigen Art und Weise in der gesamten Fläche anbieten kann.

#### **3.3.2 Handlungsbedarf**

Die Vorgaben aus Europa und die Beschlusslage in Deutschland ("Deutschland online") setzen für die Umsetzung der E-Government-Strategien relativ enge Zeitrahmen. In Brandenburg ergeben sich gesetzliche Vorgaben aus dem Haushaltssicherungsgesetz 2003 und dem in diesem Zusammenhang geänderten Landesorganisationsgesetz. Die grundlegende E-Government-Strategie hat die Landesregierung bereits am 11. Februar 2003 beschlossen. Ziel war in Brandenburg stets die Bündelung der zahlreichen Initiativen und Vorhaben des Landes und der Kommunen. Im Detail sind diese Ziele bereits mit der IT-Standardisierungsrichtlinie und IT-Strategie vom 15. Juni 2004 und dem Masterplan E-Government sowie dem Aktionsplan E-Government vom 10. August 2004 beschrieben worden.

Die genannten Ziele sind aber nach Ansicht des Sonderausschusses noch nicht hinreichend realisiert worden. So wurden die unterschiedlichen Interessen, Ausgangslagen und Zielstellungen der beteiligten Ressorts nicht gebündelt, was zu Problemen bei der Kompatibilität und Interoperabilität geführt hat. Auch die Konsolidierung der landeseigenen IT schreitet insgesamt nur langsam voran. Die vom Sonderausschuss in seinem Zwischenbericht gesetzten Ziele sind noch nicht erreicht.

---

<sup>17</sup> siehe Schuppan, Abschnitt 1 Seite 2

Die Geschäftsprozessoptimierung als Basis für nachhaltiges E-Government ist noch nicht entwickelt.

In Brandenburg gibt es eine Vielzahl von kommunalen Portalen, die in das Landesportal "service.brandenburg.de" eingebunden werden könnten, dies jedoch bislang nicht oder nicht ausreichend sind. Die Angebote sind gegenwärtig insgesamt wenig aufeinander abgestimmt. Aufbau und Navigation der Portale sind sehr unterschiedlich. Daher sind auch die Kommunen gefragt, entsprechende Lösungsansätze umzusetzen und sich am Aufbau integrierter und kooperativer Zugangsstrukturen zu beteiligen.

### **3.3.3            Beschluss**

E-Government muss nach Auffassung des Ausschusses als einer der Motoren der Verwaltungsmodernisierung verstanden werden und noch stärker mit der Aufgabenvollzugskritik, der Personalplanung, den Strategien zum demografischen Wandel sowie mit den Bemühungen zur Senkung der Bürokratiekosten verknüpft werden.

Der Sonderausschuss hatte daher bereits mit seinem 21. Beschluss eine effektive Umsetzung und eine erhebliche Ausweitung des Einsatzes entsprechender Instrumente des E-Government gefordert.

Die bisherigen Verfahren zur Steuerung und Koordination des E-Government-Prozesses reichen nicht aus. Die bisherige Praxis sollte deshalb kritisch beleuchtet, mögliche Umsetzungshindernisse für den E-Government-Fortschritt beseitigt und Verfahren und Strukturen optimiert werden. Im Rahmen der Fortschreibung des Masterplans und der Aufstellung des Doppelhaushalts 2008/09 sollte in Abstimmung mit Kommunen und Wirtschaft eine inhaltliche Bewertung laufender und neuer Projekte anhand folgender Maßstäbe erfolgen:

- Relevanz der Verwaltungsprodukte für die Bedarfslagen von Bürgern und Wirtschaft (Nachfrageintensität),
- zeitnahe Effizienzsteigerung in Verwaltungsverfahren und
- allgemeine politische und damit haushalterische Prioritäten des Landes (Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Haushaltskonsolidierung).

Auf der Basis dieser Maßstäbe ist ein geeigneter Kriterienkatalog für die Prioritätensetzung festzulegen. Zukünftig sollten vorrangig jene Projekte finanziert werden, die entsprechende Priorität besitzen.

Der Sonderausschuss hat darüber hinaus die Landesregierung gebeten, die Bereitstellung der Online-Angebote konsequent prozess- und nachfrageorientiert auszurichten und insbesondere die Abwicklung jener Dienstleistungen online zu ermöglichen, die in besonders starkem Umfang durch Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft genutzt werden. Außerdem sind alle Online-Dienstleistungen des Landes nutzerfreundlich nach Lebenslagen geordnet in ein Landesportal zu integrieren.

Durch den Minister des Innern ist eine effektive Abstimmung und Durchsetzung von IT-Standards für die gesamte Landesverwaltung und konsequente Wahrnehmung der Steuerung zu gewährleisten. Der geplante zentrale IT-Dienstleister für die Landesverwaltung sollte auch dafür genutzt werden, eine Vereinheitlichung der Standardanwendungen zu erreichen und ein einheitliches System für Dokumenten-Management bzw. elektronische Vorgangsbearbeitung in geeigneten Bereichen der Landesverwaltung einzuführen.

Auch beim Ausbau des E-Government sind Potenziale für Kooperationen mit Berlin zu nutzen.

Anknüpfungspunkte an die Lebenslagen von Bürgern und Unternehmen finden sich in aller Regel bei den Kommunen; insofern ist eine Vernetzung dringend geboten. Der Zugang zu allen Dienstleistungen des Landes und (unter Berücksichtigung der geschützten eigenständigen Stellung) der Kommunen sollte über ein Portal möglich sein. Der Sonderausschuss hat die Kommunen ermutigt, ihre Online-Dienstleistungen in das Landesportal zu integrieren.

### **3.3.4 Umsetzung**

Das MI hat in seinem Bericht vom 22. Mai 2007 mitgeteilt, dass die Prioritätenplanung für den weiteren Ausbau der E-Government- und IT-Architektur im Rahmen des Projektes "service.brandenburg.de" (bisher: BOA) noch innerhalb der Landesregierung abzustimmen sei.

Eine nach Priorität geordnete Projektliste aller Projekte konnte vom MI für das laufende Haushaltsplanaufstellungsverfahren 2008/09 nicht erstellt werden.

Weiter hat das MI erklärt, dass zur Umsetzung der Forderung der EU-Dienstleistungsrichtlinie nach elektronischer Abwicklung wirtschaftsbezogener Verwaltungsverfahren bis 2009 noch keine Aussagen getroffen werden können.

Um die Grundlagen für eine Ausweitung der Online-Angebote zu legen, hat das MI im Rahmen der vom MdF durchgeführten Erhebung zum Aufgabenkatalog (s. unter 3.1) bei den Ressorts die bereits erfolgte oder geplante Onlinestellung und die Onlinefähigkeit von Aufgaben abgefragt.

Zu den Empfehlungen des Sonderausschusses zur Einführung eines einheitlichen Dokumenten-Managementsystems haben laut dem MI Tests gezeigt, dass elektronisches Schriftgut per Schnittstelle auch über Ressortgrenzen hinweg zwischen den verschiedenen derzeit im Land eingesetzten Systemen ausgetauscht werden kann. Auf Grund der Forderung des Sonderausschusses nach einem einheitlichen System und unter Wirtschaftlichkeitsaspekten werde jetzt allerdings untersucht, ob ein landeseinheitliches Dokumenten- und Vorgangsbearbeitungssystem insgesamt effizienter sei.

### **3.3.5 Empfehlungen**

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung:**

- Die technologischen und organisatorischen Möglichkeiten des E-Government müssen schnellstmöglich weiter ausgeschöpft und zeitnah konkrete Anwendungen für zentrale Dienstleistungen der Landesverwaltung bereitgestellt werden. Bei allen onlinefähigen Dienstleistungen ist innerhalb der nächsten fünf Jahre die elektronische Transaktion zu ermöglichen. Auf Basis des Aufgabenkatalogs der Landesverwaltung (siehe unter 3.1) ist festzulegen, welche Aufgaben komplett elektronisch abgewickelt bzw. durch elektronische Geschäftsprozesse unterstützt werden können. Darüber hinaus soll für geeignete Bereiche ein landeseinheitliches Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungssystem eingeführt werden.
- Der Sonderausschuss hält es für zwingend erforderlich, die regierungsinterne Steuerung des E-Government-Prozesses zu verbessern und die Umsetzung entsprechender Strategien effektiver umzusetzen. Dabei muss sich die Steuerung an Prioritäten orientieren und dürfen Mittel zukünftig nur noch anhand dieser zugewiesen werden.
- Gemeinsam mit den Kommunen ist die E-Government-Strategie des Landes weiter zu entwickeln. Die Kommunen brauchen Anreize, um bei Verwaltungsverfahren gemeinsame E-Government-Lösungen mit dem Land zu installieren. Ziel muss es sein, durch die Möglichkeiten des E-Government die Verwaltung in der Fläche zu gewährleisten und zu optimieren (z. B. mobil, Terminals, „One-Stop-Shops“ etc.). Wesentlich ist eine effektive Umsetzung mit klaren allgemeinen und ressortspezifischen Zwischenzielen ("Meilensteine").
- Der Landtag ist jährlich über die Ergebnisse des E-Government-Prozesses zu unterrichten.

## **3.4 EU-Dienstleistungsrichtlinie**

### **3.4.1 Ausgangslage**

Nach der konsolidierten Fassung der Dienstleistungsrichtlinie<sup>18</sup> ist u. a. durch die Installation eines "einheitlichen Ansprechpartners" und ergänzend durch Regelungen zum "Recht auf Information" und die "Elektronische Verfahrensabwicklung" die Wahrnehmung der Niederlassungsfreiheit durch die Dienstleister sowie den freien Dienstleistungsverkehr zu erleichtern. Weiterhin müssen Rechts- und Verwaltungsvorschriften zur Umsetzung der Richtlinie angepasst werden, die Richtlinie fordert hierzu ein umfassendes "Normenscreening". Die Richtlinie ist bis zum Dezember 2009 umzusetzen.

Auf EU- und Bund-Länder-Ebene arbeiten Arbeitsgruppen an Empfehlungen zur Umsetzung der Richtlinie. Im Land Brandenburg ist bislang eine interministerielle Arbeitsgruppe unter Federführung des Ministeriums für Wirtschaft eingerichtet worden, die die

---

<sup>18</sup> Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, Abl. Der EU vom 27. Dezember 2006, L 376/36 f.

Aufgabe hat, die Grundlagen einer Kabinettbefassung zur Entscheidung der Verortung der einheitlichen Ansprechpartner zu erarbeiten. Der Staatssekretär des Ministeriums für Wirtschaft hat den Sonderausschuss in seiner Sitzung am 21. Februar 2007 über die Aktivitäten der Landesregierung unterrichtet.

### **3.4.2 Handlungsbedarf**

Innerhalb des äußerst engen Zeitrahmens ist sicherzustellen, dass alle Verfahren und Formalitäten und die Beantragung der erforderlichen Genehmigungen über einheitliche Ansprechpartner abgewickelt werden können. Die Schaffung einheitlicher Ansprechpartner berührt ausdrücklich nicht die Verteilung von Zuständigkeiten und Befugnissen zwischen den Behörden. Über den einheitlichen Ansprechpartner muss eine Vielzahl von Informationen "leicht zugänglich" sein, ggf. über einen "einfachen Schritt-für-Schritt-Leitfaden", die Informationen müssen "in einfacher und verständlicher Sprache" und "in einer klaren und unzweideutigen Weise" erteilt werden, "aus der Ferne und elektronisch leicht zugänglich sein sowie dem neuesten Stand entsprechen." Ein mehrsprachiges System ist aufzubauen. Schließlich haben die einheitlichen Ansprechpartner (und die zuständigen Behörden) alle Auskunfts- oder Unterstützungersuchen "so schnell wie möglich [zu] beantworten und den Antragsteller unverzüglich davon in Kenntnis [zu] setzen, wenn sein Ersuchen fehlerhaft oder unbegründet ist."

Hinzu kommt, dass sicherzustellen ist, "dass alle Verfahren und Formalitäten, die die Aufnahme oder die Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit betreffen, problemlos aus der Ferne und elektronisch über den einheitlichen Ansprechpartner oder bei der betreffenden zuständigen Behörde abgewickelt werden können." Auch die Frage eines möglichen Fristbeginns für Verwaltungsverfahren mit dem Einreichen von Anträgen beim einheitlichen Ansprechpartner ist zu berücksichtigen.

Darüber hinaus betont die EU-Dienstleistungsrichtlinie darüber hinaus in Art. 5 ausdrücklich den Aspekt der Geschäftsprozessoptimierung.

### **3.4.3 Empfehlung**

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung:**

- Bis Ende März 2008 ist eine Entscheidung darüber zu treffen, welche Stelle in Brandenburg die Funktion des einheitlichen Ansprechpartners im Sinne der EU-Dienstleistungsrichtlinie wahrnehmen soll und dem Landtag im Rahmen der Berichterstattung gemäß seines Beschlusses vom 7. Juni 2007<sup>19</sup> eine Planung zur fristgerechten Umsetzung dieser Entscheidung vorzulegen. Dabei sind der rechtliche Änderungsbedarf, die notwendigen organisatorischen Maßnahmen und die technologischen Voraussetzungen darzulegen.
- Eine ressortübergreifende Steuerung zur Vorbereitung der vorgenannten Entscheidung und Umsetzung ist auf höchster politischer Ebene zu verankern.

### **3.5                    Verwaltungsstrukturen**

#### **3.5.1                Ausgangslage**

Die Überlegungen zur Verwaltungsmodernisierung führen auch dazu, die bestehenden Verwaltungsstrukturen zu hinterfragen.

Dabei geht es um eine

- Funktionalreform, also die Verlagerung von Zuständigkeiten vom Staat auf die Kommunen und innerhalb der kommunalen Ebene von den Kreisen auf die kreisangehörigen Gemeinden,
- Kreisgebietsreform,
- Reform der Strukturen im unmittelbaren staatlichen Bereich.

Verwaltungsstrukturreform ist kein Selbstzweck. Ziel jeder Verwaltungsmodernisierung und erst recht einer Verwaltungsstrukturreform kann nur die Verbesserung von Dienstleistungen und Service für Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger sein. Stichworte sind hier Orts- und Bürgernähe. Die in diesem Bericht bereits mehrfach angeführten Faktoren der demografischen Entwicklung, insbesondere im äußeren Entwicklungsraum, und der das gesamte Land treffenden finanziellen Entwicklung wirken sich aber unmittelbar auf das Ziel einer dauerhaft orts- und bürgernahen Verwaltung aus. Wenn Geld keine Rolle spielt, kann in jedem Ort trotz Geburtendefizit, Abwanderung und Überalterung ein funktionierendes Angebot entsprechend dem Status quo aufrechterhalten werden. Da dies aber erkennbar nicht der Fall ist, besteht Handlungsbedarf.

Der Gesetzgeber in Brandenburg hat bisher mit dem LOG, dem VerwModG und dem FRGG den Rahmen für die Verwaltungsmodernisierung abgesteckt. Zu beachtende Grundsätze sind danach der zweistufige Verwaltungsaufbau, die Einräumigkeit der Verwaltung, die möglichst orts- und bürgernahe Erfüllung von Verwaltungsaufgaben mit dem Vorbehalt, dass eine sachgerechte, wirtschaftliche und effektive Aufgabenerledigung erreicht werden kann, und – bezogen auf den Landesbereich – die Intensivierung der Informationstechnologie und der elektronischen Vernetzung, die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente, die Beschränkung staatlichen Handelns auf Kernkompetenzen mit der Konsequenz der Ausgliederung und Privatisierung von Aufgaben sowie die Bündelung von Aufgaben in der Landesverwaltung.

#### **3.5.2                Handlungsbedarf**

Brandenburg hat prinzipiell einen modernen Verwaltungsaufbau. So ist der Landesorganisation von Anfang an ein zweistufiger Verwaltungsaufbau zugrunde gelegt und im Rahmen der Funktionalreform in der Mitte der neunziger Jahre ein Großteil von Aufgaben kommunalisiert worden.

Soweit die Ausgliederung in die kommunale Ebene erfolgt, ist Voraussetzung für die Aufgabenübertragung an diese Ebene nach den genannten Vorschriften – ungeachtet des Konnexitätsprinzips –, dass sie dem Grunde nach hierfür leistungsfähig ist,

also eine sachgerechte, wirtschaftliche und effektive Aufgabenerledigung möglich ist. Eine größere Leistungsfähigkeit wird regelmäßig bei größeren Verwaltungseinheiten vermutet. So hat die Landesregierung in ihrem Konzept zur Weiterführung der Funktionalreform die Schaffung leistungsfähiger Einheiten durch die Gemeindegebietsreform als Voraussetzung für weitere Schritte bezeichnet<sup>20</sup>. Die Bezugsgröße der "Leistungsfähigkeit" findet sich bereits im FRGG vom 30. Juni 1994; sie wird seither - offenbar ohne kritische Reflexion - "fortgeschrieben".

Es muss aber gefragt werden, inwieweit dieser Ansatz durch die Möglichkeiten der Prozessoptimierung und des E-Government überholt ist und sich die Frage des Zielkonflikts zwischen Orts- und Bürgernähe sowie der Leistungsfähigkeit der kommunalen Ebene relativiert. Nach herkömmlicher Betrachtung der "Leistungsfähigkeit" wäre, sofern sich z. B. auf einer Ebene eine Routine bei der Erledigung einer Aufgabe mangels ausreichender Fallzahlen nicht bilden kann, die Aufgabe einer höheren Ebene zuzuordnen. Mit Blick auf die Entwicklungen des E-Government und der Prozessoptimierung kommt jetzt aber in Betracht, dass z. B. ein Dritter (Agentur oder Kommune) Aufgaben für andere bearbeitet und damit bei der tatsächlich die Aufgabe erledigenden Stelle erhebliche Fallzahlen zusammen kommen, sodass einer Aufgabenübertragung auf die Kommunen dann nicht mehr entgegengehalten werden könnte, dass diese dazu nicht leistungsfähig sind.

Bisher ist keine Aussage dazu getroffen worden, wie sich die Aufgabenverteilung zukünftig unter den Möglichkeiten des E-Government darstellen könnte.

Wird der traditionelle Weg der Verwaltungsstrukturreform weiter verfolgt, so ist ein sachgerechtes Ergebnis nur zu erzielen, wenn die Kommunen stärker als bisher in den Prozess der Aufgabenübertragung eingebunden werden. Sinnvoll dürfte es sein, zur Überwindung der aktuellen kleinteiligen Betrachtungsweise ganze Aufgabenblöcke zur Übertragung zu identifizieren. Wesentlich ist die Zusicherung der Kommunen, hier eine Effizienzrendite (Kommunalisierungsrendite) zu erwirtschaften. Dabei sind die zuvor genannten, durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien und elektronische Netzwerke entstehenden neuen Möglichkeiten zu berücksichtigen. Zudem muss das aus dem FRGG folgende Prinzip der "Beweislastumkehr" belebt werden: Nach diesem haben die Ressorts anhand der dort genannten Kriterien – Sachgerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität – zu belegen, dass Aufgaben, die die Kommunen übernehmen möchten, staatlich bleiben müssen. Das wird den erforderlichen Rechtfertigungsdruck auf das Land steigern und kann die Motivation zur Abgabe von Aufgaben an die Kommunen erhöhen.

Grundlage für die Prüfung durch die Kommunen, welche Aufgaben kommunalisierbar sind, könnte der Aufgabenkatalog der Landesverwaltung sein. Maßstab sollte zudem sein, wie die jeweilige Aufgabe in anderen Bundesländern erfüllt wird.

Der Sonderausschuss geht im Übrigen davon aus, dass für die Kunden der Verwaltung sowohl ein Interesse an der Wirkung des Verwaltungshandelns wie auch an einer bürgernahen Servicestelle (u. U. nur Antragsannahme) besteht, es für sie allerdings nicht wesentlich ist, welche Stelle bzw. welche Ebene die Aufgabe bearbeitet,

---

20 Drucksache 3/6250

bzw. für sie formal zuständig ist.

Innerhalb der staatlichen Ebene muss, wenn eine Aufgabe im Ergebnis der Prüfschritte "Aufgabenverzicht – Aufgabenausgliederung – Privatisierung" im Bestand bleibt, geprüft werden, wie die Aufgabe unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, betriebswirtschaftlicher Elemente und unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsgrundsatzes weiterhin erledigt werden soll. Damit stellt sich auch die Frage nach einer Änderung der funktionalen Zuständigkeiten und der Verwaltungsstrukturen. Sachlich zusammenhängende Aufgaben und Organisationseinheiten, insbesondere bei Genehmigungsverfahren und im Vollzug, sollten gebündelt werden. In allen Organisationseinheiten anfallende Querschnittsaufgaben sollen in einer für alle arbeitenden Organisationseinheit zusammengefasst werden.

Durch die Reduzierung von Schnittstellen zwischen den Verwaltungsebenen kann die inter-organisatorische Komplexität überwunden werden. Hierbei ist § 3 Abs. 3 LOG zu berücksichtigen, wonach sich Aufgabenerledigung, Befugnisse und Verantwortung decken sollen und auf Genehmigungspflichten und Einverständnisregelungen weitestgehend zu verzichten ist.

Die Verwaltungsstrukturreform ist ein Reformprojekt, das die Verwaltung in ihrer Gesamtheit betreffen muss. Entsprechend umfassend muss der Ansatz für eine solche Reform gewählt werden. Das gilt sowohl mit Blick auf das Verfahren als auch auf den Inhalt der Reform. Ressort-, Landkreis- und Gemeindegrenzen dürfen keine Grenzen für eine zukunftsorientierte, die demografische und finanzielle Entwicklung berücksichtigende Reform sein, die im Übrigen angesichts der Entwicklungen des E-Government und der Prozessoptimierung nicht an herkömmlichen Organisationsmodellen festhalten muss.

Schließlich können die anstehenden Festlegungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie den zukünftigen Aufbau der Verwaltungsstrukturen im Land Brandenburg beeinflussen.

### **3.5.3 Empfehlungen**

Der Sonderausschuss hat sich in Sachsen über das Verfahren und die aktuellen Ergebnisse des dortigen Verwaltungsstrukturreformprozesses informiert. Er hat sich anlässlich dieser Informationsreise auch über die aktuellen Reformbestrebungen der anderen Bundesländer unterrichten lassen.

Zudem hat er ein Gutachten zu den Potenzialen und Umsetzungschancen von E-Government im Land Brandenburg in Auftrag gegeben, wobei eine der Fragestellungen war, wie sich die Nutzung dieser Potenziale auf die Verwaltungsstrukturen in Brandenburg auswirken und inwiefern E-Government in der Diskussion über eine Verwaltungsstrukturreform berücksichtigt werden sollte. Der Sonderausschuss bezieht sich für seine Empfehlungen insbesondere auf diese Teile des Gutachtens.

**Der Sonderausschuss empfiehlt:**

- Eine weitgehende Kommunalisierung aller unmittelbar bürger- und unternehmensbezogenen Aufgaben des Landes ist nach Maßgabe der Grundsätze des § 1 FRGG anzustreben.
- Bei der Vorbereitung einer Verwaltungsstrukturreform und der Entwicklung längerfristiger Perspektiven für Verwaltungsstrukturen ist das Organisationsprinzip der Trennung in Front- und Backoffice zu berücksichtigen. Ebenso wie die Untersuchung der Geschäftsprozesse Basis für die Fortentwicklung des E-Government ist, ist die Überprüfung aller Geschäftsprozesse, insbesondere der Prozessteile, über die Verwaltungsebenen hinweg Grundlage für die Zuordnung von Funktionen zu Front- und Backoffice. Es geht insoweit also nicht um die Frage von Zuständigkeitsverlagerungen im Sinne einer Funktionalreform. Das Frontoffice sollte als physisches "Bürgerbüro" wie auch per Internet erreichbar sein.
- Der Sonderausschuss empfiehlt, das Bürgerbüro (Frontoffice) wie auch den Internetzugang unabhängig von formalen Zuständigkeiten - soweit möglich - in den Gemeinden anzusiedeln. Daher ist eine intensivere Kooperation von Land, Landkreisen, Gemeinden und Ämtern notwendig. Es muss geprüft werden, ob und inwieweit das Land die technische Basisstruktur zur Verfügung stellen kann.
- Die im Landesbereich verbleibenden Behörden sind soweit wie möglich nach sachlichen Gesichtspunkten zusammenzufassen. Die Querschnittsfunktionen aus allen verbleibenden Landesbehörden und -einrichtungen sollten unter Wahrung der Ressourcenverantwortung in einer Serviceeinheit ("shared service") zusammengefasst werden.
- Weiterhin ist zu prüfen, ob Weisungsaufgaben in kommunale Selbstverwaltungsaufgaben umgewandelt werden können. Bei der Übertragung von Aufgaben vom Land auf die Kommunen und innerhalb der kommunalen Ebene von den Landkreisen auf die Gemeinden und Ämter erfolgt die Bestimmung von Zielkosten durch Vereinbarung der Beteiligten. Die Personalübernahme durch die Kommunen muss sozialverträglich erfolgen. Sofern das Land die Aufgabe finanziert, muss es eine Zielvereinbarung für Kosten und Leistungen zwischen Land und Kommunen hinsichtlich der Leistungserfüllung geben.

**3.6 Personalmanagement****3.6.1 Ausgangslage**

Der Sonderausschuss hatte bereits in seinem Zwischenbericht festgestellt, dass immer weniger Beschäftigte in den Verwaltungen immer mehr Aufgaben bewältigen müssen, und daraus einen Bedarf an Qualifizierung und Personalentwicklung abgeleitet.

Diesen Aspekt hat der Sonderausschuss im zweiten Jahr seiner Tätigkeit aufgegriffen und vertieft. Quick-Scan und SKM-Ermittlungen, aber auch die Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Abbau von Normen und Standards haben beispielhaft ge-

zeigt, dass im Bereich des Verwaltungsvollzugs große Reserven für die Verwaltungsmodernisierung und den Bürokratieabbau liegen. Alle Maßnahmen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung und des Bürokratieabbaus bzw. zur Verbesserung des Vollzugs sind aber von der Mitwirkung des Personals abhängig.

Eine auf Bitte des Sonderausschusses erarbeitete Stellungnahme des Ministers der Finanzen vom 15. März 2007 "Personalmanagement in der Landesverwaltung" zu verschiedenen Facetten von Personalwirtschaft und -entwicklung hat aufgezeigt, dass in der Landesverwaltung vor allem der Bereich "Personalentwicklung" den Anforderungen an ein modernes Personalmanagement noch nicht genügt.

### **3.6.2 Handlungsbedarf**

Die skizzierten Faktoren beeinflussen und verstärken sich gegenseitig. Fehlende Personalentwicklungsmaßnahmen können zu Problemen in der Qualifikation führen. Konnten diese Probleme bisher durch ein Mehr an Personal ausgeglichen werden, muss jetzt verhindert werden, dass mit dem notwendigen Personalabbau ein Zustand von gleichzeitig fehlender Quantität und Qualität erreicht wird. Das Ziel, Bürgerinnen, Bürgern und Wirtschaft einen einfacheren, schnelleren und besseren Vollzug der politischen Vorgaben anzubieten, ist nur mit qualifiziertem und motiviertem Personal möglich. Das Personalwesen muss diesen geänderten Anforderungen entsprechen. Insbesondere im Hinblick auf die langen Vorlaufzeiten in der Personalwirtschaft ist eine rasche, aber auch langfristig angelegte Abkehr von einer Personal-"Verwaltung" hin zu einem modernen und effektiven Personalmanagement erforderlich.

Ein wesentliches Element eines solchen Personalmanagements ist die "Personalführung"; die Interdependenz von Führung und Motivation ist unbestritten. Ziel einer anderen Auswahl von Leitungspersonal ist also nicht die Suche nach Vorgesetzten, sondern das Identifizieren von Führungskräften. Nach dem gegenwärtigen System ist ein Aufstieg in Spitzenpositionen nur im Zusammenhang mit einer Vorgesetztenfunktion (Führungslaufbahn) möglich. Nicht jede gute Fachkraft ist aber eine gute Führungskraft. Beschäftigte müssen sich deshalb auch in einer "Fachlaufbahn" weiterentwickeln können, d. h. ohne eine Führungsposition übernehmen zu müssen.

Ein weiteres Element zur Stärkung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten kann die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung sein.

Zu Bedenken ist ferner, dass mit dem Ausscheiden von Beschäftigten deren vorhandenes Wissen dauerhaft verloren geht. Umfang und Zeitspanne der Abbaumaßnahmen dürfen einen geordneten Übergang nicht verhindern. Mit Elementen eines IT-gestützten Wissensmanagements und gezielter Einarbeitung von Nachwuchs- und Nachfolgepersonal durch die ausscheidenden Mitarbeiter müssen entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Mit einer Verlagerung des Schwerpunktes der Arbeit der Personalstellen von der Verwaltung zum Management verschiebt sich deren Profil. Die Zusammenfassung personalwirtschaftlicher Routinevorgänge in einer gesonderten Organisationseinheit ("shared service") kann deshalb sinnvoll sein. Aufgaben der Personalverwaltung fal-

len in allen Behörden an; sie berühren auch in aller Regel nicht die Ressorthoheit. Allerdings ist der Aufgabenumfang je nach Behördengröße und Status der Beschäftigten unterschiedlich, was Auswirkungen auf die Effektivität der Aufgabenerledigung hat. Die Effektivität der Aufgabenerledigung kann bei derartigen Routinetätigkeiten durch eine Erhöhung der Fallzahlen gesteigert werden. Im Bundesbereich bestehen bereits Bündelungsbehörden, die solche und weitere Querschnittsaufgaben für andere Behörden vorbereiten und/oder durchführen (z. B. Bundesverwaltungsamt, Bundesamt für Justiz). Durch diese Organisationsform können also die Personalstellen von Routineaufgaben der Personalwirtschaft und -verwaltung entlastet und die Aufgaben mit einem hohen Qualitätsstandard, effektiver und insgesamt mit weniger Personal erledigt werden.

Der Prozess des Personalabbaus erfordert weitere spezifische Instrumente. In erster Linie zu nennen sind hier das geltende Recht ergänzende, sozialverträgliche und anreizwirksame Elemente zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Landesdienst. Der Personalabbau bringt aber auch neue Folgeprobleme mit sich, bei denen die gegenwärtig vorhandenen Werkzeuge des Personalmanagements an ihre Grenzen stoßen. So müssen Lösungen gefunden werden, Personalüberhänge mit einem hohen Anteil an Beamten sinnvoll in anderen Fachbereichen einzusetzen; keinesfalls dürfen diese Maßnahmen aber langfristige Qualitätsverluste nach sich ziehen. Insgesamt wird eine adäquate Erhöhung des Fortbildungsetats notwendig sein.

### **3.6.3            Beschluss und Empfehlungen**

Der Sonderausschuss hat sich mit dem 26. Beschluss eingehend mit einem modernen Personalmanagement beschäftigt und seine Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass das Personalrecht dem angepasst wird.

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung:**

- Unter dem Aspekt der Qualifikation und Qualifizierung des Personals hält der Sonderausschuss eine sachgerechte Personalplanung für erforderlich. In den Ressorts sollte mit Blick auf die langfristige Entwicklung des Personalbedarfs vorausschauend und frühzeitig ermittelt werden, wo Personal mit welchen Qualifikationen gebraucht wird und wie dieser Bedarf langfristig gedeckt werden kann. Der Schlüssel zu einer angemessenen Personalausstattung ist die systematische, bedarfsgerechte und auch die Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigende Qualifizierung. Der Sonderausschuss schlägt dem Haushaltsausschuss vor, den Haushaltsansatz für Fortbildung auf 2,5 v. H. des jeweiligen Personalbudgets je Einzelplan festzuschreiben.
- Das Personalmanagement wird durch das Personalrecht beeinflusst. Vorhaben von vorrangiger Bedeutung sind aus Sicht des Sonderausschusses vor allem die Einführung einer leistungsorientierten Besoldung, die sich an den Vereinbarungen im Tarifbereich orientiert, aber auch die Schaffung einer zentralen (elektronisch unterstützten) Personalverwaltung. Der Sonderausschuss regt ein noch in diesem Jahr abzuschließendes Gesetzesvorhaben zur Reform des öffentlichen Dienstrechts an, das zu mehr Flexibilität, Leistungsorientierung und der vollständigen Nutzung aller sozialverträglichen Instrumente zur

Absenkung des Personalbestands führt. Gleichartige Voraussetzungen sollten auch für die tariflich Beschäftigten geschaffen werden.

- Die heutige Verbeamtungspolitik entscheidet über die Kosten der Zukunft. Deshalb bedarf es als erstes einer konkreten und abschließenden Definition, in welchen Bereichen zukünftig überhaupt noch verbeamtet werden darf.
- Personalmanagement und Personalrecht müssen auch Maßnahmen zur Stärkung der Vereinbarung von Familie und Beruf vorsehen.
- Die nächste Änderung der Laufbahnverordnung soll optimale Voraussetzungen für eine effektive Führung und Führungskräfteentwicklung schaffen. So sollte sich die Auswahl von Führungskräften an verbindlichen Qualitätsstandards orientieren. Voraussetzung für die Übertragung von Führungsaufgaben sind aus Sicht des Sonderausschusses besondere Leistungen, ein breiter Erfahrungshintergrund und entsprechende Eignung. Eine große Verwendungsbreite und bestimmte Fortbildungen zur Personalführung sollten für alle (insbesondere zukünftigen) Führungskräfte verbindlich sein. Weiterhin sollten zeitgemäße Elemente eines modernen Personalmanagements realisiert werden. Dazu gehören eine größere Flexibilität zwischen den Laufbahnen und den Laufbahngruppen und regelmäßige Vorgesetzten-/Mitarbeiter(-innen) Gespräche mit verbindlichen, überprüfbaren Zielvereinbarungen.
- Der Sonderausschuss hält einen einheitlichen Rahmen für die Anwendung dieser Instrumente durch die Landesverwaltung sowie die Einführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen und der Vorgesetztenbeurteilung für sinnvoll.
- Darüber hinaus sollte die Einführung eines Vorschlagswesens nicht außer Acht gelassen werden. Dieses Instrument bietet Potenziale für drei Bereiche: Erstens die Optimierungen im Bereich der Aufgabenerledigung, zweitens Einsparungspotenziale durch vereinfachte und verbesserte Prozesse bzw. Verwaltungsabläufe und nicht zuletzt die Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch die aktive Beteiligung im Verwaltungsprozess.

### **3.7 Neue Ressourcensteuerung**

#### **3.7.1 Ausgangslage**

Im Land Brandenburg wird von der Landesregierung unter Federführung des Ministers der Finanzen die Modernisierung und Erweiterung des bisherigen Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens auf Basis der Ergebnisse der Pilotprojekte Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) mit dem Ziel einer integrierten Ressourcensteuerung auf kameraler Basis betrieben.

Zudem werden die konzeptionellen und technischen Voraussetzungen für die Anwendung eines Produkthaushaltes bzw. einer kameralen oder doppelischen, also buchungsstilunabhängigen Leistungsauftragssteuerung in der Landesverwaltung bis 2010 geschaffen und die Möglichkeiten einer Umstellung auf ein doppelisches (kaufmännisches) Rechnungswesen geprüft. Dabei soll ein umfassendes Controlling ermöglicht werden, welches Informationen über die Produkte des Verwaltungshandelns und die benötigten Personalressourcen entscheidungssicher ausweist.

### **3.7.2 Handlungsbedarf**

Brandenburg braucht eine Modernisierung des Steuerungs- und Finanzsystems, die klare Anreize zugunsten einer effizienten und wirkungsorientierten Verwaltungsführung setzt. Angesichts immer knapper werdender Ressourcen ist ein zielgenauer und wirtschaftlicher Mitteleinsatz alternativlos. Betriebswirtschaftliche Instrumente können nicht die politische Rationalität von Entscheidungen aufheben, aber dazu beitragen, die definierten Ziele und Wirkungen von Verwaltungshandeln effizient zu erreichen.

Der Sonderausschuss hatte bereits in seinem Zwischenbericht empfohlen, die flächendeckende Einführung der KLR voranzutreiben. Ziel muss es sein, durch eine aufgaben-, produkt- und wirkungsorientierte Betrachtungsweise des Verwaltungshandelns das Kosten- und Leistungsbewusstsein sowie einen transparenteren und effektiveren Einsatz der Ressourcen im Sinne von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu fördern.

Mit der flächendeckenden Einführung der KLR und der Modernisierung des Rechnungswesens soll die politische Steuerung des Ressourceneinsatzes verbessert werden. Wesentlich ist, sinnvolle Leistungskennzahlen zu entwickeln, welche den politischen Entscheidungsträgern ermöglichen, Leistungen der öffentlichen Verwaltung am Maßstab vorgegebener politischer Ziele zu beurteilen. Auch die Verwaltung kann dadurch Aufgabenerfüllung und Ressourceneinsatz analysieren und verbessern. Gleichzeitig ist dem Aufkommen neuer Bürokratietendenzen, etwa durch ein überdimensioniertes Berichtssystem und "Datenfriedhöfe", entgegenzutreten.

Hierbei ist auch die Veränderung der Rolle des Haushaltsgesetzgebers im Rahmen der neuen Ressourcensteuerung zu berücksichtigen und das Parlament frühzeitig einzubinden. Neue Fragen der Kompetenzverteilung, der Resultatvorgaben und der Berichterstattung werden auftreten, denen sich Regierung und Parlament gemeinsam stellen müssen. So wird dem "Leistungsauftrag", welcher für bestimmte Aufgaben Kosten- und Leistungsziele beschreibt, zentrale Bedeutung zukommen. Gleichzeitig ist angesichts der der Exekutive zuwachsenden Ausführungsflexibilität im Haushaltsvollzug das Budgetrecht des Parlaments durch geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente zu sichern.

Im Rahmen der politischen Meinungsbildung sind eine Dominanz der Verwaltung und eine zu stark auf Instrumente und technische Verfahrensabläufe ausgerichtete Reformdiskussion zu vermeiden. Vermieden werden muss auch, dass - entgegen der Grundphilosophie einer Verlagerung von der Ergebnis- zur Wirkungsorientierung als Kernbestandteil der neuen Steuerungslogik - in der Praxis eine Input-Steuerung über zu detaillierte Vorgaben des Haushaltsgesetzgebers an die Verwaltung erfolgt. Dies würde die Steuerungskomplexität erhöhen und die Effektivität und die Effizienz senken.

Zur Klärung dieser Fragen ist es notwendig, dass die Landesregierung dem Landtag bereits mit dem nächsten Haushaltsplanentwurf in einem ersten Schritt erste steuerungsrelevante Leistungskennzahlen und Wirkungsindikatoren vorlegt, um den Prozess der Meinungsbildung einzuleiten.

Der Sonderausschuss ist der Auffassung, dass mittelfristig eine leistungsorientierte Ressourcensteuerung entsprechend der politischen Schwerpunktsetzung und langfristig eine wirkungsorientierte Steuerung ermöglicht werden sollte. Dazu bedarf es zusätzlicher steuerungsrelevanter Informationen und der Verknüpfung von Politikfeldern mit Produkten der Verwaltung für das Land Brandenburg. Anzustreben ist dabei eine Konzentration der Ausübung des parlamentarischen Budgetrechts auf strategische Führung durch Leistungsaufträge.

### **3.7.3 Empfehlungen**

Der Sonderausschuss hatte mit dem 24. Beschluss die Landesregierung gebeten, bereits mit dem Haushaltsplanentwurf 2008/2009 aussagefähige Leistungskennzahlen und Wirkungsindikatoren für Produkte und Produktgruppen derjenigen Bereiche vorzulegen, in denen die KLR bereits eingeführt worden ist.

Darüber hinaus soll mit Einführung der KLR in weiteren Bereichen der Landesverwaltung auch die Bereitstellung von Leistungskennzahlen und Wirkungsindikatoren optimiert werden, sodass für die Haushaltspläne ab 2010 entsprechende Kennziffern für alle KLR-Bereiche vorliegen.

Die Landesregierung wurde weiterhin gebeten, bis Ende Mai 2008 dem Landtag darzulegen, wie der Landeshaushalt zu einem produktorientierten Haushalt entwickelt werden kann. Mit Blick auf die Notwendigkeit eines Controlling-Systems hat der Sonderausschuss die Landesregierung ferner gebeten, bis Ende Mai 2008 dem Landtag ein entsprechendes Steuerungs- und Berichtskonzept vorzulegen.

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung:**

- Bis Ende Mai 2008 soll dem Landtag dargelegt werden, wie der Landeshaushalt zu einem produktorientierten Haushalt entwickelt werden kann. Dabei sollten mögliche Vorteile für die politische Steuerung des Ressourceneinsatzes dargestellt sowie Aufwand und Nutzen einer Umstellung der gesamten Haushaltswirtschaft auf das System der kaufmännischen Buchführung geprüft werden.
- Bis zum Haushaltsjahr 2012 soll ein doppischer Produkthaushalt sowie flächendeckend Leistungsvereinbarungen mit Leistungs- und Wirkungszielen in Verbindung mit (Global-) Budgets bei Personalobergrenzen eingeführt werden.
- Darüber hinaus ist ein Konzept zu entwickeln und umzusetzen, das die zukünftige Ausgestaltung des Controlling in der Landesverwaltung festlegt, eine adressatengerechte Berichterstattung gegenüber den Entscheidungsträgern in Verwaltung, Regierung und Parlament gewährleistet, die entsprechende Qualifikation der Beschäftigten einschließt sowie ein regelmäßiges Benchmarking bei vom Land finanzierten bzw. maßgeblich bezuschussten Leistungserbringern (Landesbehörden, Kommunen, Privaten) umfasst. Dazu hat der Sonderausschuss die Landesregierung gebeten, bis Ende Mai 2008 dem Landtag ein erstes Steuerungs- und Berichtskonzept vorzulegen.

### **3.8 Weitere Empfehlungen**

#### **3.8.1 Amtssprache**

Kompliziertes, einseitig juristisches "Amtsdeutsch" steht immer wieder in der Kritik. Für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen sind Schreiben und Formulare der Verwaltung häufig schwer verständlich, kompliziert, autoritär oder unpersönlich und widersprechen so dem Servicegedanken der Verwaltung als Dienstleister.

Der Sonderausschuss hatte sich daher in seiner Sitzung am 21. Februar 2007 mit dem Thema moderne Amtssprache befasst. Ausgangspunkt war dabei für den Ausschuss, dass die Öffentlichkeit verstärkt von ihrer Verwaltung erwartet, dass diese sich als Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger versteht und auch so präsentiert. Dazu gehört auch eine klare, verständliche und freundliche Amtssprache.

Der Sonderausschuss ließ sich von der Leiterin des Internet-Dienstes für eine moderne Amtssprache, Germanistisches Institut der Universität Bochum, erläutern, wie Projekte zur modernen Amtssprache ausgestaltet werden können.

Der Ausschuss verständigte sich darauf, dass die Verwaltung nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen solle. Er bat daher den Landtag, die Landesregierung aufzufordern, in ihren Schreiben, Formularen und Hinweisen eine an den Maßstäben der Klarheit, Verständlichkeit und Freundlichkeit orientierte Sprache zu verwenden, um bei Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft des Landes die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz in der Kommunikation mit der Verwaltung zu verbessern. Die Landesregierung solle im Rahmen geeigneter Pilotprojekte Schreiben und Formulare der Verwaltung überprüfen und verbessern, hierzu den Mitarbeitern der Verwaltung Hilfen zur Verfügung stellen und die Erfahrungen den Kommunen zugänglich machen.

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt der Landesregierung**

- dafür Sorge zu tragen, dass in Schreiben und Formularen der Verwaltung in Brandenburg eine verständliche und freundliche Sprache verwendet wird und die Ergebnisse der entsprechenden Modellversuche flächendeckend umgesetzt werden.
- zur Verbesserung der schriftlichen Kontakte mit den Bürgerinnen, Bürgern und der Wirtschaft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung Hilfen zur allgemein verständlichen Formulierung (beispielsweise durch ein Handbuch, ein Intranetangebot oder eine Datenbank) zur Verfügung zu stellen.
- die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt und die Formulierungshilfen auch den Kommunen des Landes zugänglich zu machen und diese – ggf. auch finanziell – bei Projekten für eine moderne Amtssprache zu unterstützen.

Der Landtag fasste in seiner Sitzung am 8. März 2007 einen entsprechenden Beschluss<sup>21</sup>. Dieser wird innerhalb der Landesregierung im Rahmen von Pilotprojekten umgesetzt.

---

21 Drucksache 4/4239-B

Ein Projekt wird im Landesinstitut für Arbeitsschutz durchgeführt. Dabei sollen Dokumente bis zum 31. Dezember 2007 auf Klarheit, Verständlichkeit und Freundlichkeit überprüft und verbessert werden. Das LAS wird neben externer Unterstützung auf bereits bestehende Handbücher und Leitfäden zurückgreifen und diese auf ihre Praktikabilität und Anwendbarkeit hin überprüfen. Zum Ende des I. Quartals 2008 soll der Abschlussbericht vorliegen.

Ein weiteres Projekt soll vom MWFK gemeinsam mit dem Landesamt für Denkmalpflege und den unteren Denkmalschutzbehörden durchgeführt werden. Der Bereich des Denkmalschutzes eignet sich nach Auffassung des MWFK für ein derartiges Projekt, da den Bürgerinnen und Bürgern zum Teil komplexe Sachverhalte in verständlicher Sprache erläutert werden müssen. Es ist beabsichtigt, hierbei externen Sachverstand einzubinden.

### **3.8.2 Weitere Empfehlungen an Landtag und Landesregierung**

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt dem Landtag:**

Die dargestellten Rahmenbedingungen des Reformprozesses treffen den Landtag genau so wie die Landesverwaltung. Der Sonderausschuss vertritt daher die Auffassung, dass sich das Parlament und seine Verwaltung weiterhin aktiv an dem Reformprozess zu beteiligen haben und dies auch Auswirkungen auf die parlamentarischen Verfahren selbst haben muss. Der Sonderausschuss empfiehlt dem Landtag daher,

- die Empfehlungen dieses Berichts, soweit sie unter Berücksichtigung der Stellung des Landtags Wirkung entfalten können, umzusetzen.
- zur weiteren Stärkung der Rolle des Parlaments die Modernisierung der Landtagsverwaltung voranzutreiben, ihre Dienstleistungsorientierung konsequent auszubauen und durch weitere Optimierungsmaßnahmen auch zu einer bedarfsgerechten Personalplanung beizutragen.
- einen leistungsfähigen parlamentarischen Beratungsdienst einzurichten.

#### **Der Sonderausschuss empfiehlt dem Landtag und der Landesregierung:**

- den aus der Föderalismusreform gewonnenen Spielraum bei der Gesetzgebung zur Senkung von Standards zu nutzen.
- standarderhöhendes "Draufsatteln" auf EU- und Bundesgesetze zu vermeiden.
- bei der Verwaltungsmodernisierung und beim Bürokratieabbau noch enger mit dem Land Berlin zusammenzuarbeiten.

## **Ressortspezifische Empfehlungen**

Der Sonderausschuss hatte bereits in seinem Zwischenbericht Empfehlungen für das weitere Vorgehen der Ressorts abgegeben. Er hat sodann die Umsetzung dieser Beschlüsse überprüft.

### **Hierzu empfiehlt der Sonderausschuss:**

Für den Geschäftsbereich der Staatskanzlei:

- die Erarbeitung weiterer Vorschriften zum Bürokratieabbau vornehmen bzw. zu initiieren.

Für den Geschäftsbereich des MI:

- den mit der Errichtung von "Statistik-Online" begonnenen Prozess konsequent fortzusetzen und diese Plattform insbesondere dazu zu nutzen, Erleichterungen bei der Erhebung und Verwendung statistischer Informationen zu erzielen.
- die Zuständigkeit für den Datenschutz im privaten Bereich der Landesbeauftragten für den Datenschutz und das Recht auf Akteneinsicht zu übertragen.
- zusammen mit dem MdJ gemeinsame Servicestellen der Grundbuch- und Katasterämter einzurichten, um damit den Bürgerinnen und Bürgern den Weg zur Verwaltung und die damit verbundene Wartezeit zu verkürzen.

Für den Geschäftsbereich des MdJ:

- noch in 2007 eine zweistufige Datenbank für das Landesrecht im Internet bereitzustellen, bei dem zum einen Gesetze, Verordnungen und zentrale Verwaltungsvorschriften des Landes gebührenfrei für jedermann zugänglich und verknüpft sein sollten und zum anderen – gegen Gebühr – in einer zusätzlichen Version das vollständige Landesrecht auch in früheren Fassungen untereinander sowie mit der entsprechenden Rechtsprechung und Kommentaren verknüpft zur Verfügung gestellt wird.
- ab 2008 das Landesrecht elektronisch zu verkünden, auf eine schnellstmögliche Einführung des elektronischen Normgebungsverfahrens hinzuwirken und dabei die Planungen des Landtages zum "Elektronischen Landtagsvorgangsbearbeitungs- und -informationssystem" zu berücksichtigen.
- alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Verfahrensdauer in der Brandenburgischen Gerichtsbarkeit spürbar zu verkürzen.

Für den Geschäftsbereich des MdF:

- die Effektivität und Effizienz der Steuerverwaltungen durch die Optimierung von Strukturen sowie durch Förderung von Kreativität und Eigeninitiative zu erhöhen. Die Ergebnisse des Benchmarks sollen genutzt werden, die Selbststeuerung der Finanzämter zu erhöhen und durch Leistungstransparenz und Wettbewerbselemente neue Impulse zu setzen.
- noch in 2007 die Vereinfachung des Zuwendungsrechts im Rahmen der Novellierung der Verwaltungsvorschriften zur LHO vorzunehmen.

Für den Geschäftsbereich des MW:

- den Prozess der Zusammenführung der Wirtschaftsförderinstitute der Länder Berlin und Brandenburg weiter voranzutreiben, um der Situation im einheitlichen Wirtschafts- und Sozialraum Berlin-Brandenburg zu entsprechen.
- die externe Evaluierung der Neuordnung der Wirtschaftsförderung im Land Brandenburg als eine laufende Aufgabe zu betreiben und das Parlament über die Ergebnisse, insbesondere Handlungsempfehlungen und Zwischenberichte der Evaluatoren, sofort und umfassend zu informieren.
- den Landtag nach der Sommerpause 2007 über Konsequenzen aus der Untersuchung einer möglichen Entlastung von Unternehmen von Informationspflichten und Kosten bei Existenzgründungen zu unterrichten.
- den novellierten Entwurf des Brandenburgischen Mittelstandsförderungsgesetzes bis zum Herbst 2007 in den Landtag einzubringen.

Für den Geschäftsbereich des MIR:

- die Ergebnisse der Evaluation und der Messung nach dem Standard-Kosten-Modell für die Brandenburgische Bauordnung bei deren Novellierung zu berücksichtigen.
- die Straßenverkehrsrechtszuständigkeitsverordnung dahingehend zu verändern, dass es zukünftig allen Städten und Gemeinden auf Antrag ermöglicht wird, die Aufgabe der straßenverkehrsrechtlichen Anordnungen eigenverantwortlich wahrzunehmen.
- zu prüfen, ob das positive Ergebnis und die Erkenntnisse der Evaluation der dezentralen Kfz-Zulassung in der Pilotgemeinde Beelitz aufgegriffen und die gemeindliche Leistungserbringung im Zulassungswesen ermöglicht werden kann.
- darauf hinzuwirken, dass sich die Architekten und Ingenieure Brandenburgs künftig in einer gemeinsamen Kammer organisieren.

Für den Geschäftsbereich des MBS:

- die im Rahmen der Modellprojekte "MoSeS" und "GanS" geschaffenen Möglichkeiten für selbstständige Schulen landesweit zu übernehmen.
- durch entsprechende Qualifizierungen und professionelle Beratungs- und Unterstützungsangebote die Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Wahrnehmung der neuen Aufgaben zu unterstützen und zu prüfen, welche Aufgaben der kommunalen Trägerschaft und der staatlichen Schulaufsicht bei den Schulträgern gebündelt werden können.
- mittelfristig die Zuständigkeit für das Lehrpersonal vom Land auf die Schulträger zu übertragen.

Für den Geschäftsbereich des MWFK:

- die angekündigte Vereinfachung der Entscheidungsverfahren beim Denkmalschutz schnellstmöglich umzusetzen und die Mitarbeiter der unteren Denkmalschutzbehörden zeitnah und landesweit weitergehend zu qualifizieren.
- auf Basis der vertieften Informationskostenmessung des Denkmalschutzgesetzes Optimierungspotenziale aufzuzeigen und dem Landtag bis Ende 2007 hierüber zu berichten.
- das Pilotprojekt zur modernen Amtssprache bis Ende 2007 durchzuführen und dem Landtag im I. Quartal 2008 darüber zu berichten.

Für den Geschäftsbereich des MASGF:

- die angekündigte umfassende Revision des Gesetzes über den Öffentlichen Gesundheitsdienst unter der Maßgabe einer Beschränkung des Dienstes auf die Kernaufgaben vorzunehmen und noch in diesem Jahr einen Gesetzentwurf vorzulegen, der diesem Anspruch gerecht wird.
- weiterhin darauf hinzuwirken, dass die Pflegedokumentation vereinfacht, vor allem standardisiert wird.
- das Pilotprojekt zur Prüfung von Dokumenten auf Klarheit, Verständlichkeit und Freundlichkeit und deren Verbesserung im Landesinstitut für Arbeitsschutz bis Ende 2007 durchzuführen und dem Landtag im I. Quartal 2008 darüber zu berichten.

Für den Geschäftsbereich des MLUV:

- die erfolgreichen Anstrengungen zur Reduzierung von Informationspflichten im Geschäftsbereich fortzusetzen.
- durch das Projekt zur Beschleunigung von immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren für Anlagen Optimierungspotentiale aufzuzeigen und dem Landtag hierüber bis zum Sommer 2008 berichten.
- die Vereinfachung der Regelungen des Eingriffs sowie der Ausgleichs- und der Ersatzzahlungen der HVE hinsichtlich ihrer Transparenz und Lesbarkeit umzusetzen und dem Landtag nach der Sommerpause 2007 darüber zu berichten.
- das elektronische Nachweisverfahrens für gefährliche Abfälle durch die Sonderabfallgesellschaft Brandenburg/Berlin mbH (SBB) einzuführen und dem Landtag hierüber bis Ende 2007 zu berichten.

#### **4. Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit**

##### **Reformthemen auf der Tagesordnung**

In Brandenburg müssen die Themen "Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau" weiter auf der Tagesordnung von Politik und Verwaltung bleiben. Regierung und Parlament haben darauf zu achten, dass die eingeleiteten Reformen umgesetzt und weiterentwickelt werden.

##### **Veränderung als Führungsaufgabe**

Um Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und zu verwirklichen, ist Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten erforderlich, sei es in Politik, Verwaltung, Interessengruppen, Wirtschaft oder Gesellschaft. Diese Bereitschaft ist aber nicht überall vorhanden! Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau müssen als Führungsaufgaben begriffen und ausgestaltet werden!

##### **Steuerung und Koordination durch die Landesregierung**

Der Sonderausschuss hält es für dringend erforderlich, die Steuerung und Koordination des Reformprozesses zu verbessern. Die Ressorts müssen sich enger abstimmen und die Reformthemen, um sie effektiv umzusetzen, in einer Strategie verzahnen. Hierzu muss die Landesregierung zeitnah eine geeignete Lösung realisieren. Der Sonderausschuss schließt sich der Ansicht der Gutachter Prof. Werner Jann u. a. an, dass diese Lösung ein Kabinettausschuss sein könnte, dem neben den Ministern der Finanzen und des Innern zwei weitere Fachminister angehören sollten. Die Staatskanzlei sollte den Prozess moderieren.

## **Klare Ziele und konsequente Umsetzung**

Wichtig ist eine ausdrückliche und öffentliche Selbstverpflichtung von Landesregierung und Landtag auf transparente und nachvollziehbare Ziele im Reformprozess. Dabei bedarf es einer verbindlichen Reformstrategie, die alle wesentlichen Reformthemen, Modernisierungsziele und Maßnahmenpakete zur Umsetzung beinhaltet. Es mangelt weniger an Ideen und Konzepten als an deren strategischer und sachgerechter Umsetzung. Dieses Defizit muss umgehend behoben werden!

## **Verpflichtung der Ressorts auf Ziele und Maßnahmen**

Die Reformstrategie muss zwischen den einzelnen Ressorts vereinbart und innerhalb der Ressorts durch spezifische Ziele und einzelne Maßnahmen ergänzt und umgesetzt werden. Die bestehende Ressorthoheit darf nicht dazu führen, dass sich Ressorts hinter dieser "verstecken". Die Ministerinnen und Minister sind dafür verantwortlich, dass die Maßnahmen wirkungsvoll umgesetzt werden.

## **Beteiligung**

Erfolg bei Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau setzt motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren aktive Einbeziehung voraus. Sie müssen davon ausgehen können, dass ihre Interessen und Anliegen fair behandelt und berücksichtigt werden: Geplante Veränderungen sind für alle Beteiligten nachvollziehbar zu kommunizieren. Diese müssen zudem bei den Entscheidungen in geeigneter Weise eingebunden werden.

## **Richtige und wirksame Anreize setzen**

Positive Anreize für Kooperation und Modernisierung sind erforderlich. Die Unterstützung von Innovationen und Veränderungen muss anerkannt, belohnt und öffentlich benannt werden. Vorhandene Möglichkeiten der Verwaltungen, wie z. B. leistungsorientierte Bezahlung oder andere materielle und immaterielle Anreize sind zu nutzen. Reformbereitschaft muss sich positiv auf die individuelle Karriere auswirken. So sind ausdrücklich jene Regierungsmitglieder und Beschäftigte zu würdigen, die sich um Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau verdient machen.

## **Reformkapazitäten erhöhen und Reformkoalitionen bilden**

Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau verursachen Aufwand, kosten Geld und erfordern hoch qualifiziertes Personal. Darüber muss Klarheit bestehen – hier wird in die Leistungsfähigkeit unseres Landes investiert! Die Reformkapazitäten in Parlament, Regierung und Verwaltung müssen erhöht werden – nicht trotz, sondern gerade wegen der insgesamt rückläufigen Ressourcen. Es gilt, wirkungsvolle "Reformkoalitionen" zu bilden. Dazu sind innovationsbereite und durchsetzungsfähige Akteure in die Veränderungsprozesse einzubinden. Darüber hinaus sind die Kontakte zu solchen Akteuren beim Bund, in anderen Bundesländern und vor allem in den Kommunen des Landes zu intensivieren.

## Rolle des Parlaments

Die Arbeit des Sonderausschusses belegt, dass das Parlament verstärkt in dem Prozess der Verwaltungsmodernisierung und des Bürokratieabbaus mitwirken muss. Daher wird empfohlen, dass der Landtag an den zukünftigen Steuerungsverfahren beteiligt wird. Des Weiteren schließt sich der Sonderausschuss der Ansicht der Gutachter Prof. Werner Jann u. a. an, dass der Ausschuss für Haushalt und Finanzen als Ausschuss für die zentralen Querschnittsthemen der Verwaltungsmodernisierung gestärkt wird. Außerdem bitten die Mitglieder des Sonderausschusses ihre Kolleginnen und Kollegen, in allen Ausschüssen auf die Umsetzung der Empfehlungen dieses Berichtes nachdrücklich hinzuwirken und sich weiterhin intensiv der Daueraufgaben Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau anzunehmen.



Tina Fischer  
Vorsitzende



## **Anlagen**

### **Band II (nur auf CD)**

1. Beschlüsse des Ausschusses
2. Aufgabenkatalog der Landesverwaltung
3. Anzahl und Inhalte der Sitzungen
4. Abschlussbericht der Firma EIM zur "Quick-Scan-Untersuchung der Gesetze und Rechtsverordnungen des Landes Brandenburg"
5. Wissenschaftliches Gutachten "Potenziale und Umsetzungschancen von eGovernment im Land Brandenburg", Dr. Tino Schuppan, Dr. Gudrun Klee-Kruse, Prof. Dr. Klaus Lenk
6. Gutachten "Nachhaltigkeit bei Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung in Brandenburg", Prof. Dr. Werner Jann, Dr. Kai Wegrich, Tobias Bach, Bastian Jantz
7. Zwischenbericht und Empfehlungen des Sonderausschusses zur Überprüfung von Normen und Standards "Bürokratieabbau in Brandenburg"